

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERRECTOR ACADÉMICO
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES
SECCIÓN DE POSGRADO



**Relación entre nivel de liderazgo y clima organizacional en la
Institución Educativa N°88049 Cascajal Bajo, Provincia de
Santa, Ancash 2016.**

**Tesis para obtener el grado de
Maestro en Educación con
Mención en Docencia
Universitaria y Gestión
Educativa.**

AUTORA:

Br. Vasquez Martell Edith María

ASESOR: Mg. Boris Villanque Alegre

NUEVO CHIMBOTE PERÚ

2017

INDICE

1. Palabra clave.....	iv
2. Título.....	v
3. Resumen.....	vi
4. Abstract.....	vii
5. Introducción.....	1
5.1. Antecedentes y fundamentación científica.....	3
5.1.1. Antecedentes.....	3
5.1.2. Fundamentación científica.....	10
5.1.2.1. Liderazgo.....	10
5.1.2.1.1. Concepción de liderazgo.....	10
5.1.2.1.2. Teorías de liderazgo	12
5.1.2.1.3. Características esenciales de un líder.....	18
5.1.2.1.4. Funciones del líder.....	20
5.1.2.1.5. Liderazgo pedagógico del director.....	22
5.1.2.1.6. Estilos de liderazgo.....	23
5.1.2.2. Clima organizacional	29
5.1.2.2.1. Definición.....	29
5.1.2.2.2. Características de clima organizacional.....	32
5.1.2.2.3. Componentes del clima organizacional.....	33
5.1.2.2.4. Dimensiones del clima organizacional.....	37
5.1.2.2.5. Tipos de clima organizacional.....	44
5.1.2.2.6. Relación entre liderazgo y clima organizacional.....	48
5.2. Justificación de la investigación.....	51
5.3. Problema.....	52
5.4. Conceptuación y operacionalización de las variables.....	53

5.5. Hipótesis.....	56
5.6. Objetivos.....	56
6. Metodología.....	57
6.1. Tipo y diseño de investigación.....	57
6.2. Población y muestra.....	57
6.3. Técnicas e instrumentos de investigación.....	58
6.4. Técnicas de procesamiento y análisis de información.....	61
7. Resultados.....	62
7.1. Presentación de resultados.....	62
7.2. Análisis y descripción de resultados.....	63
7.3. Análisis y discusión.....	66
8. Conclusión y recomendaciones.....	69
9. Agradecimiento.....	71
10. Referencias bibliográficas.....	72
11. Apéndice y anexos.....	74

1. PALABRAS CLAVE

1.1. En español

Tema : Liderazgo y Clima

Especialidad : Educación Superior

1.2. En inglés

Topic : Leadership and Climate

Specialty : Higher Education

2. TÍTULO

Relación entre el Nivel de liderazgo y Clima organizacional en la Institución Educativa N°88049 Cascajal Bajo, provincia del Santa, Ancash 2016.

Relationship between the Leadership level and Organizational Climate in Educational Institution N ° 88049 Cascajal Bajo, province of Santa, Ancash 2016.

3. RESUMEN

El propósito de la investigación fue determinar la relación entre el nivel de liderazgo y clima organizacional en la Institución Educativa N° 88049 de Cascajal Bajo, provincia del Santa, Ancash 2016.

El tipo de investigación a realizar es descriptivo correlacional, entre el nivel de liderazgo directivo y el clima organizacional, lo que permitió determinar que si existe una relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en la Institución Educativa N°88049 de Cascajal bajo.

La población y muestra estuvo conformada por 40 docentes del nivel primaria y secundaria de la Institución Educativa N° 88049 del centro poblado de Cascajal Bajo. Los instrumentos que se emplearon fueron la escala de liderazgo directivo para medir el nivel de liderazgo y el cuestionario de clima organizacional para medir el clima organizacional a través de sus dimensiones.

Los resultados fueron procesados, empleando el paquete estadístico SPSS. Los resultados obtenidos demuestran que existe una correlación según el estadístico de Rho de Spearman es de 0.368; por lo que la correlación demuestra una significancia bilateral de 0.020 donde el p-valor es <0.05 . Esto se interpreta que por el buen nivel de liderazgo directivo se obtiene un elevado nivel de clima organizacional en la Institución Educativa N° 88049 de Cascajal Bajo.

Se encontró que el nivel de liderazgo del director es de 22.5% y se ubican en un bajo nivel de liderazgo, un 75% se ubican en regular y solo el 2.5% muestran un alto nivel de liderazgo que favorece a la Institución Educativa, asimismo, el nivel de clima organizacional identificada es: el 35% se ubican en el nivel regular y el 65% se ubican en el nivel alto. Con ésta investigación se contribuirá a explicar la relación que existe entre el nivel de liderazgo y clima organizacional, para su reflexión y mejoramiento de la Gestión Educativa.

4. ABSTRACT

The purpose of the research was to determine the relationship between the level of leadership and organizational climate in Educational Institution N ° 88049 of Cascajal Bajo, province of Santa, Ancash 2016.

The type of research to be carried out is correlational descriptive, between the level of managerial leadership and the organizational climate, which allowed determining if there is a relationship between the leadership style and the organizational climate in Educational Institution No. 88049 of Cascajal Bajo.

The population and sample was conformed by 40 teachers of the primary and secondary level of the Educational Institution N ° 88049 of the town center of Cascajal Bajo. The instruments used were the managerial leadership scale to measure the level of leadership and the organizational climate questionnaire to measure the organizational climate through its dimensions.

The results were processed, using the statistical package SPSS. The results obtained show that there is a correlation according to the Spearman's Rho statistic is 0.368; so the correlation shows a bilateral significance of 0.020 where the p-value is <0.05. This is interpreted as due to the good level of managerial leadership, a high level of organizational climate is obtained in Educational Institution No. 88049 of Cascajal Bajo.

It was found that the level of leadership of the director is 22.5% and they are located in a low level of leadership, 75% are located in regular and only 2.5% show a high level of leadership that favors the Educational Institution, also, The level of organizational climate identified is: 35% are located at the regular level and 65% are located at the high level. This research will contribute to explain the relationship that exists between the level of leadership and organizational climate, for reflection and improvement of Educational Management.

5. INTRODUCCIÓN

La Educación Peruana ha pasado por muchos cambios, con intentos de una reforma educativa que apunta a mejorar la calidad educativa, pero muchas veces no han dado buenos resultados; haciendo que los aprendizajes de los estudiantes no estén a la altura de los avances de un mundo globalizado, negándoles oportunidades en el mundo laboral.

Cada modelo educativo aplicado en nuestro país, ha demostrado sus aciertos y desaciertos en la aplicación de sus metodologías. Los cambios se han ido gestando año tras año, pasando de leyes a directivas y decretos que tratan de delinear los parámetros de una educación de calidad.

Desde allí se ha empezado una tarea de mejorar la calidad educativa, basado en capacidades para lograr competencias en los estudiantes.

Por ello, es necesario que los gestores de los aprendizajes, los facilitadores; en éste caso los docentes, estén predispuestos a mejorar la calidad del aprendizaje de nuestros alumnos. Entonces es fundamental el clima organizacional en el que este se desenvuelve.

Por otro lado, se ha dado un giro total a las funciones que realizaban los directores de las Instituciones educativas; que ejercían casi siempre, una administración detrás de un escritorio, basado en el control, vertical y burocrático de su personal.

A través de la experiencia se ha logrado demostrar que es importante la presencia de personas capaces de cumplir un rol decisivo en el manejo de una Institución Educativa; por ello se cambia el enfoque desde la perspectiva del director.

Así, ahora el Director de una Institución Educativa se convierte en un líder y un elemento primordial que contribuye a la calidad de la educación.

En relación al rol del Director actual “El director, como principal responsable de la gestión escolar, cumple un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela. La calidad de las escuelas depende de la calidad del equipo directivo, en tanto sus miembros ejerzan un liderazgo

eficaz, que influya en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes, a su vez, moldearán la práctica pedagógica en las aulas y, por consiguiente, los aprendizajes de los estudiantes (Barber y Mourshed 2008; Pont, Nusche y Moorman 2008).

Para muchos autores el liderazgo que ejerce una persona en un grupo, va a hacer que consiga el éxito de todo lo que el grupo se propone. Asimismo, implica también fomentar el crecimiento y la participación personal, impulsar la creatividad, y desarrollar habilidades en todos los miembros de la organización; mejorando el clima organizacional.

Un clima organizacional adecuado permite que sus integrantes cumplan adecuadamente sus funciones desplegando su máximo esfuerzo y desempeño en sus labores educativas.

El propósito de estudio de la investigación es que se establece la relación entre nivel de liderazgo y clima organizacional en la institución educativa N°88049, con ello se afirma, un buen nivel de liderazgo directivo, obtiene un elevado nivel de clima organizacional en la Institución Educativa N° 88049 de Cascajal Bajo. Encontrándose que el nivel de liderazgo del director se ubica en 75% en regular y solo el 2.5% muestran un alto nivel de liderazgo que favorece a la Institución Educativa, asimismo, el nivel de clima organizacional identificado es: el 65% se ubican en el nivel alto.

Asimismo, queda la tarea pendiente a seguir estudiando las organizaciones educativas desde los comportamientos específicos de sus líderes quienes son los llamados a mejorar el clima de sus trabajadores, permitiendo un mejor clima que permita el desarrollo personal, institucional y por ende el mejor desarrollo de nuestra sociedad.

5.1. Antecedentes y fundamentación científica

5.1.1. Antecedentes

El presente trabajo de investigación, tiene como antecedentes de estudio a los trabajos desarrollados en el ámbito local, regional, nacional e internacional los que ayudarán en el desarrollo de la investigación de manera sustantiva.

Atalaya Jamanca (2013) en sus tesis titulado “Liderazgo del Director y el Clima Institucional del Consorcio Educativo Magister UGEL 07-2013”- Lima, Perú; cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre liderazgo del director y el Clima institucional de dicho consorcio educativo. Investigación que arribó a las siguientes conclusiones:

El liderazgo del director si se relaciona directamente en un grado moderado con el clima institucional del Consorcio Educativo Magister UGEL 07-2013 ($r = 0,662$, $p = 0,000$) se relaciona directamente, la capacidad de gestión, organización y comunicación del director; en un grado moderado con el clima institucional.

La mayoría de los docentes en un 45% indican que el liderazgo del director es inadecuado y el clima es malo en el Consorcio Educativo.

García Zela (2016) en su tesis: “El liderazgo del director y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas del nivel secundario en la Red N° 12-UGEL 05-San Juan de Lurigancho -2016”-Lima, Perú; cuyo objetivo fue establecer la relación existente entre el liderazgo del director y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas del nivel secundario en la Red. Llegando a las siguientes conclusiones:

Existe una relación significativa entre el liderazgo del director con el clima organizacional de las instituciones educativas del nivel secundario en la Red N° 12-UGEL 05-San Juan de Lurigancho. Al obtenerse una correlación no

paramétrica de grado positiva moderada y altamente significativa ($Rho = 0.596$; $p = 0.000$).

También se establece que el liderazgo del director se asocia significativamente con la identidad de las instituciones educativas, con las relaciones interpersonales y con la motivación en las instituciones educativas del nivel secundario en la Red N° 12-UGEL 05-San Juan de Lurigancho.

León Blas (2013) en su tesis “El clima Organizacional y su relación con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013”. Que es una investigación científica básica correlacional causal y no experimental, cuyo objetivo era establecer la correlación entre el clima organizacional y el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170, llegándose a las siguientes conclusiones:

“El clima Organizacional tiene relación con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013” que se sustenta en el valor obtenido de la Prueba de Pearson de 0,912 y de acuerdo a la regla de decisión; esta correlación es muy buena, el clima organizacional tiene correlación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú- Italia.

Para la primera hipótesis específica “El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión liderazgo en la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013”

Para la segunda hipótesis específica “El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión liderazgo transformacional en la Institución Educativa N° 5170 Perú- Italia de Puente Piedra.

Para la tercera hipótesis específica “El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión gestión en la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013”

Para la cuarta hipótesis específica “El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión comunicación en la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013”

Para la quinta hipótesis específica “El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión trabajo con la comunidad en la Institución Educativa N° 5170 Perú- Italia

Lozano L. (2013) en su tesis “Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional de Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba” Guayaquil-Ecuador, para optar su grado de Magíster en Educación; cuyo trabajo pretende describir el clima institucional, los factores que intervienen y como se relacionan con el liderazgo que ejercen los miembros de la Comunidad Educativa, llegó a las siguientes conclusiones:

El estilo de liderazgo incide en el ambiente institucional, porque existe una relación directa del elemento humano y su bienestar.

Los actores educativos afirman que existe un alto grado de liderazgo transformacional en la institución que asegura una buena motivación y comunicación

Los Padres de familia se muestran motivados y satisfechos por la educación que reciben sus hijas y comprometidos a colaborar para mejorar la Institución, lo que favorece al liderazgo.

El clima institucional de los informantes es óptimo, pero un poco bajo por los estudiantes en lo que refiere al nivel de positivismo.

El liderazgo transformacional, motivador, comunicativo y estimulador produce un clima agradable, donde cada persona se siente realizada, valorada y rinde lo mejor de sí.

Los estilos de liderazgo están íntimamente unidos al clima institucional, así el liderazgo transformacional, armoniza en forma muy positiva con la eficacia y la satisfacción de los equipos de trabajo.

Un buen clima Institucional es índice de un liderazgo motivante, persuasivo que se traduce en un rendimiento eficiente y notoria satisfacción de los empleados.

Se evidenció que el clima institucional es óptimo en la medida en que se ejerza un liderazgo motivador, estimulador y persuasivo y se vuelve débil ante la poca participación de estudiantes, docentes y padres de familia en las planificaciones institucionales.

Aguilera V (2011) en su tesis titulada “Liderazgo y Clima de trabajo en las Instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro” de la Universidad de Alcalá, para optar su grado de Doctor en Educación, con el objetivo de establecer relaciones entre el clima de trabajo que se percibe en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro y conocer el liderazgo que se ejerce en las mismas, para poder establecer propuestas de mejora que incidan en la calidad educativa llegó, a las siguientes conclusiones:

Los centros de la FCF se identifican con tipos de liderazgo positivos, con un nivel de satisfacción bastante alto de los líderes por los docentes y viceversa.

La mayoría sienten que se encuentran en un ambiente de trabajo agradable en cuanto al apoyo, la cohesión y la implicación propia y de los compañeros de trabajo. Las decisiones que toman los líderes repercuten en una buena organización del centro.

El clima social, hay porcentajes bajos, aunque significativos de individuos que ofrecen respuestas que desprenderían la presencia de un clima social algo insatisfactorio.

Según Campos L. (2012) en su tesis titulado “Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao” de la Universidad San Ignacio de Loyola, para optar su grado de Magíster en Educación, cuyo propósito fue establecer la relación entre liderazgo directivo y el clima organizacional en una Institución Educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao, llegando a las siguientes conclusiones:

El Liderazgo Directivo y el clima Organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los docentes, padres de familia y estudiantes de quinto de secundaria de la I.E del distrito de Ventanilla.

La dimensión Autocrática del liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los docentes de la Institución educativa.

La dimensión democrática del liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los docentes, padres de familia y estudiantes.

La dimensión liberal del liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva baja en los docentes. Padres de familia y estudiantes.

Según Cervera Cajo, L.(2013) en su tesis titulado “Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos” de la Universidad Mayor de San Marcos, para optar su grado de Doctor en Educación, llegó a las siguientes conclusiones:

Existe una relación significativa entre el Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos, Lima, Perú.

Las diversas áreas del Liderazgo Transformacional del Director están relacionadas significativamente con las diversas áreas del Clima Organizacional.

Existen diferencias estadísticas significativas en influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y en el Total del Liderazgo Transformacional, asimismo en las dimensiones total del clima organizacional, donde las mujeres presentan valores más altos que los varones.

Existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Influencia Idealizada, Motivación inspiracional, Estimulación intelectual, Consideración Individualizada y en el Total Liderazgo Transformacional y clima organizacional, notándose que los docentes de la I.E. “Palmas Reales” y de la I.E. N° 3087 superan a los docentes de las otras instituciones educativas.

El análisis por rango de edad indica que no existen diferencias estadísticas significativas en caso alguno.

Existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Unión, Colaboración, Entusiasmo, Amistad, Contacto, Énfasis en el Rendimiento, Ejemplaridad, Consideración y en el Total del Clima Organizacional, notándose que los docentes del rango de edad de 26 – 30 y del rango de edad de 31 – 35 superan a los docentes de los otros rangos de edad.

El análisis por rango de tiempo de servicios indica que no existen diferencias estadísticas significativas en caso alguno.

El análisis por Tiempo de Servicios indica que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Unión, Colaboración, Entusiasmo, Amistad,

Contacto, Ejemplaridad, Consideración y en el Total del Clima Organizacional, notándose que los docentes del rango de tiempo de servicios de 1 – 5 y del rango de tiempo de servicios de 6 – 10 superaron a los docentes de los otros rangos de tiempo de servicios.

Según Contreras Ríos Doris, Jimenez Ayala Luisa (2016) en su tesis titulada: “Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. lineamientos básicos para su intervención”, llegó a las siguientes conclusiones:

Hay una tendencia clara hacia el estilo de liderazgo No deseable que se ejerce en el Colegio y es evidente la ejecución de malas prácticas, que son reflejadas en la mayoría con adjetivos desfavorables a un liderazgo pertinente. Lo que amerita implementar políticas de alta dirección que redunden en el mejoramiento progresivo y constante del clima organizacional.

Los factores positivos que pueden evidenciarse en varios de sus líderes a partir del cual se puede potenciar el cambio y la transformación frente a esos factores negativos que se deben erradicar.

Se debe trabajar con aquellos que arrojan datos negativos, en el mejoramiento integral de esos factores para que el ambiente laboral y las personas a su cargo mejoren paulatinamente su percepción sobre ellos y la entidad.

La percepción de clima laboral reflejó poca cohesión en las políticas de trabajo y la forma de implementarlas, lo que genera un descontento y una tensión.

En los resultados del Clima Organizacional, el control es superior, que arroja que la recompensa sea percibida por los colaboradores en un nivel bajo.

5.1.2. Fundamentación científica

5.1.2.1. Liderazgo

5.1.2.1.1. Concepción de Liderazgo

Para Agüera (2004) “Liderazgo es la capacidad para influir en otros con la finalidad de concretar determinados objetivos (...)” (p. 35) Esta influencia de debe en muchas veces a la forma de convencimiento que tiene esta persona sobre los demás, que lo acepten por sus cualidades y que junto a él logren concretizar las metas y objetivo que se ha propuesto el grupo.

Según el autor Clifford (s.f) nos dice que “Un líder es una persona que desempeña un rol que ejerce una influencia especial sobre las acciones de otras personas” (p. 15) Es necesario que la persona que se considere líder de un grupo se desempeñe como tal; ya que su influencia va a hacer que sus seguidores modifiquen sus conductas por medio de sus acciones.

Para Castañeda (2007) “Liderazgo es un conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten a un individuo, conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos acotados por principios y valores de alto contenido moral” agrega además que “todo líder debe tener cualidades y hábitos que son propios del liderazgo tales como la honestidad, la congruencia, la consideración, la prudencia, la lealtad, la puntualidad, la organización etc.” Así también “Éstas cualidades y hábitos de alguna manera animan a quienes lo poseen a hacer algo trascendental con su vida y les da fuerza para llevarlo a cabo a pesar de los obstáculos que encuentre en los caminos” (p. 22)

Para Maxwell (2008) “El liderazgo es algo complejo. Tiene muchas facetas: respeto, experiencia, fuerza emocional, destreza en las relaciones con las personas, disciplina, visión, impulso, momento oportuno etc.” (pp. 41,42)

Según el autor Rodríguez (2004) “El liderazgo es el establecimiento de una relación significativa entre el dirigente y sus colaboradores, la que favorece el logro de la versión compartida y de la misión de la organización, es un proceso que conduce a la madurez y a la independencia de las personas” (p. 50) El líder siempre establece una relación muy estrecha con su grupo porque los resultados que obtiene siempre es en beneficio del grupo.

Según los autores Gioya Pedro y Rivera Juan (2008) afirman que en el concepto moderno “Liderazgo es el de crear objetivos comunes. Pasa de ser un atributo individual a un proceso colectivo de construcción del bien común” (p. 13). Según algunas concepciones modernas todos ellos coinciden que el líder conduce y moviliza a un grupo de personas quienes atraído por su capacidad se unen a él para lograr sus metas comunes.

Para el autor Oltra Camorera (2005) nos afirma que “El concepto de liderazgo se asocia a Carisma, vocablo procedente del griego y cuya traducción equivale a “gracia” esto implica cierto atractivo y una imagen de confianza y respeto, a raíz de la energía que transmiten determinadas personas” (p. 248) La imagen que transmite una persona hacia el grupo es crucial para ganarse la confianza y respeto como líder.

Según Vandam (2007) nos dice que “Comprender al liderazgo como un proceso de facilitación, cuyo objetivo son las necesidades de los otros...” “el líder no insiste para que las cosas salgan de una manera determinada sino que su labor se asemeja a la de una partera, que ayuda a dar a luz. Esto implica que liderazgo no es sinónimo de protagonismo sino de servicio”.

Los autores mencionados, coinciden en que el liderazgo es una característica peculiar e innata que posee una persona y que se diferencia de las demás porque su sola presencia transmite confianza, respeto haciendo de ella un ejemplo a seguir. Estas cualidades y características hacen que lidere a un grupo humano y le conduzca al logro de objetivos comunes en beneficio del grupo.

Coincido con Castañeda en que el liderazgo es un conjunto de cualidades y hábitos positivos que tiene una persona y que se va fortaleciendo en la interacción diaria, en la cual uno de sus integrantes se pone al frente para conducirlos, con su influencia, valores, cualidades y potencialidades para alcanzar las metas comunes que les lleven a un bienestar.

Cualquier persona puede dirigir, conducir, guiar un grupo humano, pero no todos pueden liderar. Ser líder va más allá de un rol o una función ser líder implica tener capacidad. Tener liderazgo es importante, es vital para la supervivencia de cualquier organización.

Es importante, por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante.

5.1.2.1.2. Teorías de liderazgo

a) Teoría del Gran Hombre

Para Gioya Pedro y Rivera Juan (2008) nos dicen que “ésta teoría estuvo formulada a principios del siglo XX, trataba de determinar que hacía grandes a ciertos hombres” asimismo “era un enfoque que trataba de identificar las cualidades innatas poseídas por los grandes líderes, políticos, sociales y militares” por que “se pensaba que las personas nacían con esas características” así “esta teoría se centra en los líderes y no en sus seguidores, tal es así que las organizaciones conseguirán más resultados si colocan a personas con ciertos perfiles innatos en posiciones de dirección determinadas, y remarca claramente, que los líderes son los individuos que están al frente” Stodill y otros investigadores (1948-1991) identificaron un grupo básico, aunque no muy extenso de rasgos comunes a los líderes y luego se redujeron a los

siguientes rasgos básicos de los líderes: inteligencia, autoconfianza, determinación, integridad y sociabilidad.

Para Duro Martin (2006), afirma que “se basa en la teoría de los rasgos y en las habilidades que se conciben como características individuales del líder” además se piensa que “El rasgo es en realidad una cualidad que distingue al líder frente a los demás”...”los líderes poseen un rasgo que no se encuentran en los seguidores”..(Edwards, Rode y Ayman, 1988). También nos dicen que “Aun cuando los rasgos estudiados varían de un autor a otros, su fondo sigue siendo siempre el mismo, el líder tiene unas cualidades excepcionales que permanecer estables en el tiempo y resultan consistentes en el espacio”(p.34)

Para Gonzales García (2006) afirma que “Los estudios de ésta teoría se orientan en dos sentidos: uno que intenta comparar las características y cualidades de aquellos que surgieron como líderes, frente a los que no surgieron y el otro que intenta dilucidar la distinción entre las cualidades de los líderes eficientes de las de los líderes no eficientes.” (p.41)

Sobre esta teoría se puede concluir que depende de las cualidades que tenga el líder para que pueda llevar a sus seguidores al éxito, además que no cualquiera puede llegar a ser un líder, esta persona es un ser especial que les hace eficientes en su trabajo conductual.

b) Teorías Situacionales.

Para Gioya Pedro y Rivera Juan (2008) afirman que “son teorías desarrolladas por Hersey y Blanchard en los años 60, se basa en la teoría de Reddin (3D Management Style Theory)”...”parten de la premisa que desde diferentes situaciones demandan diferentes estilos de liderazgo. Ser un líder efectivo, requiere que un individuo pueda reconocer las necesidades de los individuos y adapte su estilo a las necesidades de la situación” asimismo “este modelo es conocido,

práctico y sencillo, fácil de comprender, enfatiza el concepto de flexibilidad del líder y enseña a individualizar el tratamiento de los individuos”

c) Teorías Contingenciales.

Para Gioya Pedro y Rivera Juan (2008) son teorías desarrolladas por Fiedler (1964-1967) nos dice “Teorías que tratan de acoplar al líder a las situaciones apropiadas, se trata de estilos de liderazgo y situaciones” asimismo “se denomina teoría de la contingencia porque sugiere que la efectividad del líder, depende de cómo el estilo del líder se adecúa al contexto.” Por ello “para evaluar el rendimiento del líder, es necesario comprender la situación y el contexto en el que se mueve, el liderazgo efectivo es contingente con la adecuación del líder al contexto indicado.”

Según Gonzales García (2006) nos dice que Fiedler “utilizó las relaciones de contingencia para poder conocer el liderazgo. Para ello elaboró un cuestionario donde se evaluaba al empleado menos preferido. Del resultado de éste se podía obtener si el líder seguía un modelo centrado en las relaciones entre los miembros del grupo, o si por el contrario seguía un modelo centrado en la tarea” Así se especificaba que “si el empleado menos apreciado tenía una puntuación alta (había sido descritos en términos positivos) significaba que los compañeros que le habían evaluado se preocupaban más por las relaciones interpersonales en el equipo; pero por el contrario si el empleado menos apreciado tenía una puntuación baja (había sido descrito en términos negativos) significaba que los compañeros que lo habían evaluado se preocupaban más por sus tareas” (p. 48)

Para Michael A. Hogg-Graham M. Vaughan (2008) afirma que “la eficacia de determinadas conductas o estilos conductuales para liderar, están condicionadas por la naturaleza de la situación del liderazgo.”(p. 315)

d) Teorías de los Estilos de Liderazgo.

Según, Gioya Pedro y Rivera Juan (2008) enfatiza que “La conducta del líder, no son sus características personales. Se centra en lo que el líder hace y cómo lo hace” se determina que “los líderes, suelen tener dos tipos generales de conducta: a) Conductas orientadas a la consecución de la tarea/meta, b) Conductas orientadas a la relación con las otras personas.” Así “El líder efectivo combina éstas dos tipos conductas para influir a los subordinados y lograr la consecución de sus metas”

e) Teorías del Camino meta.

Según, Gioya Pedro y Rivera Juan (2008) estudian como los líderes motivan a los subordinados a cumplir sus metas. Aluden a Evans, House, Mitchell, que afirman que “Potencian el rendimiento de los empleados centrándose en su motivación” asimismo “enfatisa la relación entre el estilo del líder y las características de los colaboradores. Estos lograrán sus metas, si creen que pueden hacerlo (teoría de la expectativa)” por ello “el líder ha de usar un estilo de liderazgo que encuentre las necesidades y motivacionales de los colaboradores y les dé lo necesario para lograr sus metas.”

Para Gonzales García (2006), dice que según House y Evans “El líder puede desarrolla diversos estilos de liderazgo, así los define de las siguientes formas: Liderazgo directivo que encamina a sus empleados sobre las tareas que van a realizar; liderazgo de apoyo, el líder se preocupa por sus sentimientos personales y necesidades de sus empleados; liderazgo participativo, el lider incluye las opiniones de sus empleados sobre las decisiones a tomar; y el liderazgo centrado en el logro, donde el líder motiva a sus empleados para que realicen sus tareas en forma más eficaz posible, descataando sus habilidades en la consecución de las mismas.” (p.49)

f) Teorías del intercambio LMX (Líder-miembro)

Según, Gioya Pedro y Rivera Juan (2008) según ésta teoría, se conceptualiza al liderazgo como “Es un proceso centrado en la interacción entre el líder y seguidores” por ello “el punto focal es la relación diádica (de parejas) entre ellos (Graen y Uhl-Bien,1995)” complementando que “cuando líderes y seguidores tienen intercambio positivos, se sienten mejor, logran mejores resultados y la organización prospera” así “El líder debe desarrollar interacciones de alta calidad con sus subordinados (diadas afectivas)” esta teoría divide a los seguidores en categorías, los que están dentro (in-group) que reciben más información, influencia, confianza y atención de los líderes y los que están fuera (out-group) que son menos compatibles con el líder, menos motivados y menos enfocados.”

g) Teorías Psicodinámicas.

Según, Gioya Pedro y Rivera Juan (2008), afirman que esta teoría “Es una combinación de enfoques basados en las teorías de Freud y Jung, en el concepto de que los líderes son más efectivos cuando se conocen a sí mismos (emociones, patrones de conducta) y cuando conocen la psicología de sus seguidores” asimismo, parte de que “La personalidad es imposible de modificar; la clave es aceptarla y trabajar aspectos conductuales concretos” enfoque que busca producir cambios en el individuo, usa instrumentos de clasificación válidos y permite al líder ser más efectivo a través del autoconocimiento.

h) Teorías Competenciales (habilidades)

Según, Gioya Pedro y Rivera Juan (2008), esta teoría “se centra en las habilidades del líder que pueden ser aprendidas y desarrolladas.” Así por ello Katz sugiere que un liderazgo efectivo requiere tres habilidades personales básicas: técnicas, humanas y conceptuales. “este modelo es un enfoque muy pragmático y hace asequible el

desarrollo de liderazgo dentro de los modelos competenciales que tanto usan los recursos humanos”

i) Teoría del liderazgo ético.

Según, Gioya Pedro y Rivera Juan (2008), ésta teoría “Se centra en los valores que los individuos encuentran deseables o apropiados; ofrece un sistema de reglas o principios que guían a la hora de tomar decisiones sobre lo que es bueno o malo” Sus principales representantes son Heifetz, Burns y Greenleaf, cuyos principios básicos de éstos pensadores se centran en: Respetar a los demás, servir a los demás, mostrar justicia, manifestar honestidad y construir comunidad.

j) Teoría del Liderazgo Transformacional o carismático.

Para Gioya Pedro y Rivera Juan (2008), afirman que ésta teoría “ Es la teoría más investigada y ocupa un lugar central en la investigación actual” así se afirma que “El liderazgo transformacional es un proceso de liderazgo que busca transformar a los individuos, está relacionado con la forma excepcional de influencia que lleva a los seguidores a hacer y dar más de lo que se espera de ellos. Implica elementos carismáticos y de visión”. Nos dice también que éste término Transformacional lo popularizó James McGregor Burns en su obra maestra “Leadership” de 1978” que distingue entre transformacional y Transaccional.

Cuando hablamos de las Teorías del liderazgo, cabe resaltar que la mayoría de ellas apuntan a las características del líder y la situación que se presenta, para que éste actúe adecuada e inadecuadamente hará que sus seguidores lleguen o no a sus metas. Cuando se dirige un grupo humano, es de crucial importancia poseer cualidades innatas, naturales que den a los miembros del equipo esa confianza que pueda llevarles a la transformación de sus conductas y dar todo de sí para en conjunto lograr sus metas.

5.1.2.1.3. Características esenciales de un líder

Según Zayas Agüero (2006) nos afirma que son varias las teorías, escuelas y corrientes, no todas coinciden, pero se valoran las características que son comunes de los líderes.

- El liderazgo es un fenómeno social y natural del grupo. Cada grupo elabora su ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único, puede considerarse al líder porque sobresalga en algo que le interesa, por enérgico o más brillante, o mejor organizador, el que posea más tacto, cada grupo imprime características particulares.
- Comparten con los demás miembros los patrones culturales, creencias, normas, valores y significados manteniendo el grupo unido en aras de cumplir los objetivos y las metas se han trazado.
- El líder tiene que guiar al grupo, tiene que planificar, organizar, dar información, evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, vigilar, o motivar al grupo.
- El líder conoce sus fortalezas y debilidades, las de los demás, sabe cómo desplegar sus fuerzas y cómo compensar sus debilidades. Sabe autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de metas personales y sociales para mejorar la contribución que hace a su organización.
- El líder es social pero también emocional. El grupo tiene una fuerza afectiva diferente entre líder y los miembros, puede ser causa o consecuencia del liderazgo pero es distinta.
- El sí mismo (real, ideal y público) está signado por ¿quiénes somos?, es nuestra propia imagen y está marcada por nuestras experiencias, modo de vida, sentido de la vida, interacciones, actitudes, motivaciones y las percepciones de otras personas. Una persona puede convertirse en líder a través de disciplina, paciencia y aprendizaje, cualquiera puede desarrollar competencias y tornarse un líder eficaz.

Para Bonifaz Villar (2012) Según la teoría de los rasgos se han encontrado rasgos similares en los líderes eficaces que son:

- a) Dominio. Los buenos líderes quieren ser directivos y asumir grandes responsabilidades, pero no intimidan a las personas que están bajo su mando; trabajan para desarrollar y disfrutar las habilidades de su equipo y en el proceso hacen crecer al resto de las personas.
- b) Gran energía. Los líderes excelentes son entusiastas, nunca se cansan y trabajan demasiado para lograr sus objetivos y enfrentar las adversidades que se presenten.
- c) Confianza en sí mismos. Los líderes usan su autoconfianza como indicador de la eficacia, no dudan en que pueden resolver cualquier problema. Las personas a su cargo no los ven como arrogantes; al contrario, los admiran por su capacidad.
- d) Locus de control. El verdadero líder no cree en la mala suerte, confía en su conocimiento, destreza, astucia y habilidad para el logro de los objetivos. Es así como asume la responsabilidad de lo que pueda suceder. Los demás aprenden de su experiencia.
- e) Estabilidad. Los líderes conocen sus debilidades y fortalezas, por lo que están orientados a mejorar las cosas y no ponerse a la defensiva. siempre Procuran no desequilibrarse emocionalmente.
- f) Integridad. Los buenos líderes se orientan hacia la práctica de la honestidad y la ética. Para sus seguidores, son un ejemplo de rectitud y valores.
- g) Inteligencia. Los líderes tienen un coeficiente intelectual arriba del promedio y obtienen grados académicos; pero ya no sólo se considera este tipo de inteligencia relevante, sino también lo que se denomina inteligencia emocional. Se dice que el primer factor consigue el empleo y el segundo, ascensos.

- h) Flexibilidad. El líder siempre se podrá adaptar a cualquier cambio situacional y se mantiene a la vanguardia de lo que sucede en el mundo.
- i) Sensibilidad, El líder excelente se preocupa por lo que les sucede a las personas y por el crecimiento de ellas en lo profesional; antepone los intereses de los demás al suyo propio. Obtiene, a cambio obediencia y lealtad indiscutibles.

De acuerdo con este grupo de teorías un líder excelente cuenta con la mayor parte de las características mencionadas anteriormente.

Estoy totalmente de acuerdo, que no toda persona puede ser líder. El líder demuestra una imagen con sus cualidades y características que lo hacen diferente del grupo y lo elevan por encima de todos para ponerlo a conducir un grupo humano. Así Bonifaz Villar (2012) basado en aquellas similitudes de líderes, los considera eficaces y afirma que tienen características comunes.

5.1.2.1.4. Funciones del Líder.

Para Zayas Agüero (2006) El liderazgo pasa por una historia (comunidad primitiva, esclavismo, edad media, revolución industrial) hay varias teorías, escuelas y corrientes que coinciden, son muchas las funciones. Estas funciones se clasifican como tareas que van a la actividad, al grupo y a los miembros, a sí mismo y al entorno.

Las funciones son:

- Mantener la organización empresarial es vital.
- Captar las tendencias económicas y políticas del entorno, su impacto en la dirección y en la estrategia de la organización y hacer comprender a los miembros.
- Ejecutar las actividades organizacionales, profesionales, técnicas, servicios, producción, deportivas y culturales.

- Comunicar una visión clara y trazar estrategias, planes, objetivos para alcanzar las metas.
- Articular una dirección, una guía precisa, el líder debe planificar, organizar, dar información, evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, vigilar, motivar al grupo a determinadas actividades.
- Fomentar una cultura y un clima organizacional que es responsable de las relaciones interpersonales, la comunicación con los demás para ganar su cooperación, colaboración y apoyo.
- Dan y reciben feedback
- El liderazgo tiene que animar, inspirar respeto, agradecer y reconocer los logros.
- El líder es innovador y es gestor del cambio en una organización, sabe identificar lo que el grupo quiere y por qué lo quiere.
- Representarlos en el medio interior y exterior, manejando los intercambios entre el grupo y el entorno.
- Entrenar a la gente como un equipo.
- Diseñar y rediseñar procesos, implementar el aprendizaje organizacional.
- Representar al grupo, proporcionar un símbolo para la identificación.
- Aceptar responsabilidad personal y dar ejemplo.

Coincido con el autor en que el líder tiene funciones que cumplir con responsabilidad, para encaminar a su grupo humano. Éstas tareas cuando son bien realizadas y logran resultados satisfactorios, se convierten en habilidades que sirven de ejemplo para el reconocimiento del grupo.

5.1.2.1.5. Liderazgo Pedagógico del Director

Según Minedu (2012) afirma que “Toda institución educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico”.

Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico.

La gestión escolar, asumida como “conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (Pozner, 1995); tiene como uno de sus retos dinamizar los procesos para reconstruir y recuperar el sentido y el valor de la vida escolar, lo que conlleva crear y recrear una nueva forma de hacer escuela.

Una gestión democrática orientada al cambio institucional debe garantizar una enseñanza de calidad y comprometerse con los aprendizajes. Esta forma de gestión puede visibilizarse en:

- El ejercicio del liderazgo pedagógico, a fin de hacer transitar a la institución educativa hacia estándares superiores de enseñanza y posibilitar que se comprometa con sus resultados.
- La promoción de la organización autónoma de sus estudiantes para generar participación en la vida escolar.
- Una organización interna abierta, comunicativa y flexible, más democrática en sus procedimientos de toma de decisiones.
- La institucionalización de la evaluación como práctica docente colectiva y del aprendizaje de la experiencia de manera continua; es decir, que toda la comunidad educativa aprenda a mirarse y a valorar la evaluación como una oportunidad para aprender, tanto de los logros como de los errores.

El liderazgo pedagógico de las escuelas se constituye, en este escenario, en un factor importante para el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas.

Coincidió con Minedu, que a través de los años ha ido cambiando los conceptos y con ello las funciones de nuevo enfoque educativos. Ahora nos propone un liderazgo Pedagógico del Director. Un líder que ha ido evolucionando y reinventándose, desde una administración vertical a una gerencial donde solo se limitaba a mandar y ordenar a sus trabajadores.

Este nuevo enfoque directivo, garantiza una enseñanza de calidad, una comunicación adecuada basada en una misión compartida para el logro de metas propuestas a nivel institucional. Un líder democrático que acepta opiniones y las comparte en su grupo para juntos tomar decisiones por el bien de la Institución.

5.1.2.1.6. Estilos de Liderazgo

5.1.2.1.4.1 Liderazgo Autocrático.

Según el autor Schonfeld (2000) afirma que “ El líder autocrático toma las decisiones, no deja que quienes trabajan con él resuelvan nada: sus seguidores hacen, simplemente, lo que él indica”(pp. 64)

Para (Perez, 2010) “Las políticas, dirección, técnicas de trabajo y actividades, son elegidas por el líder sin tener en cuenta la opinión del grupo. Los autócratas destacan la lealtad, obediencia y observancia de los roles y pueden emerger a través del ejercicio del poder. Generalmente de coerción y recompensa”.

Para el autor Baguer Alcalá (2001) “La distribución y asignación de tareas a los trabajadores con los que éstos saben lo que tienen que hacer y lo que espera de ellos la organización. Predomina el cumplimiento de los procedimientos de trabajo y la forma de realizarlo en el tiempo concedido” (p. 207)

Según Luna (2008) “El líder autocrático impone y espera el cumplimiento de sus órdenes por sus subordinados, suele ser dogmático y seguro.

Por otro lado, Ayaub (2011) menciona que este tipo de líder toma las decisiones sobre las actividades y los trabajos, sin tomar en cuenta la opinión de sus subordinados. Además, señala que la mayoría de líderes son obedientes y leales.

En este sentido, Chiavenato (2001) desarrolla el criterio del comportamiento, asumiendo que a veces los líderes pueden mostrar conductas como la frustración, la agresividad, la falta de espontaneidad e iniciativa. Es decir, que los líderes autocráticos están acostumbrados a ejercer poder sobre sus subordinados, y como consecuencia de esto, la mayoría de trabajos son realizados en su presencia, de lo contrario la actividad no puede continuar.

Para (Dr. C. Pedro Manuel Zayas Agüero y MSc. Niurka Cabrera Ferreiro, 2006)

“La autocracia es el cultivo hacia la obediencia absoluta, es la tendencia “orden y mando” hacia los métodos directos. Este tipo de liderazgo tiene su historia, no es igual cuando F. Taylor empezó con su administración científica del trabajo, que cuando hoy los directivos usan estilo de liderazgo autoritario, hay diferencias de espiral en el tiempo. El líder autocrático asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, es decir de manera unilateral y se llevan a los miembros como órdenes de obligatorio cumplimiento, brindando poca participación en la definición de las metas y tareas. Este estilo se basa en amenazas y castigos, por lo que a los subordinados les desagrada por llegar a crear temor; este estilo no es el mejor, aunque permite tomar decisiones rápidas, es más sutil en los controles y también logra una mayor productividad”

Dentro de la Experiencia educativa, el líder Autocrático a que refieren los diversos autores, son personas que se comunican a través de órdenes con su personal, quienes solo se limitan a obedecerlos ya que son ellos quienes toman las decisiones sin consultar ni aceptar opiniones de los demás porque para él, son simplemente individuos que deben acatar sus órdenes. El uso y abuso del poder hacen que éstos

líderes se vuelvan autoritarios, dictadores, encasillando la creatividad y el aporte de sus trabajadores; dificultando un buen clima organizacional.

5.1.2.1.4.2. Liderazgo Democrático.

Para (Perez, 2010) “Las políticas y decisiones son discutidas y tomadas por el grupo bajo la asistencia del líder. Los miembros son libres de elegir con quien trabajar y como repartirse las tareas y cuando se requiera asistencia técnica, el líder sugiere alternativas. El líder se considera asimismo como un instrumento para promover el bienestar del grupo, solicita consejo y está abierto a las opiniones”.

Para los autores de la revista (Baguer Alcalá, 2001) Al respecto, Luna (2008) Describe a un líder que consulta a sus subordinados para tomar decisiones y acciones en favor de la organización.

Asimismo, Chiavenato (2001) caracteriza a este tipo de líder como activo, consultivo y orientador, contrario al anterior. Además, agrega que el líder democrático tiene un claro sentido de responsabilidad y compromiso personal para satisfacer las necesidades de la organización que lidera.

No obstante, Ayoub (2011) señala que las políticas y decisiones son discutidas y tomadas por los subordinados bajo la asistencia del líder. En este sentido, el líder se considera como instrumento para promover el bienestar y está dispuesto a recibir opiniones y consejos de los demás. En suma, este liderazgo es aceptado, por ser comunicativo y justo.

Para (Dr. C. Pedro Manuel Zayas Agüero y MSc. Niurka Cabrera Ferreiro, 2006) “En el estilo democrático el líder comparte las funciones con los miembros estimulando la participación en la determinación de las metas y en el planeamiento, conduce a una mayor motivación para el cumplimiento de las decisiones, al no ser impuestas; mayor satisfacción al trabajo, los miembros participan en la toma de decisiones, los acuerdos son de obligatorio cumplimiento, posibilita mayor aporte de

ideas e innovaciones por parte de los trabajadores y no exige nada más que por los resultados.

El líder subordina sus decisiones, a los criterios de la mayoría del grupo en la decisión, tiene desventajas porque se desgasta tratando de lograr dicha mayoría y consulta una y otra vez sin decidirse a actuar. Los problemas existentes en las organizaciones cuando a varias alternativas puede no llegarse a ninguna solución, también la división de campos de trabajo se dificulta.

El líder participativo eficaz, escucha y analiza las ideas de sus subordinados y acepta sus contribuciones.

El líder democrático tiene la obligación de no abusar de su posición imponiendo su punto de vista impulsa también a sus subordinados a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus miembros.

Según D Souza (1996) afirma que las características del líder democrático se resumen de la siguiente manera:

- Por lo general ponen tanto interés en alimentar la cohesión del grupo como en que se realicen las tareas que estan en marcha.
- Animam a los miembros de sus grupos a expresar sus ideas y sentimientos porque creen que un clima así conduce a una mayor creatividad y compromiso.
- Si encuentran resistencias o conflictos, permiten la eclosión de esos problemas y tratan de ayudar al grupo a remover la resistencias o a resolver los conflictos.
- Incentivar el objetivo de tomar las decisiones en común, así como que sea todo el grupo quien fije las metas.

- Rara vez establecen políticas internas sin explicar las razones y sin presentar esas políticas al grupo, cuando es posible, para recibir sugerencias y críticas.
- Creen que la responsabilidad sobre la realización de una tarea reposa tanto en el grupo como en ellos mismos. Y tratan de que todos los miembros del grupo tengan la misma actitud.
- Posibilitan que los miembros del grupo tengan bastante libertad en su trabajo, cuando han demostrado su capacidad para hacerlo.
- Viven buscando mejores formas de hacer las cosas y siempre están abiertos a cambios y modificaciones cuando ven que esos cambios son necesarios y pueden llevar una mayor eficiencia.
- Creen en la eficacia del trabajo en grupo. También creen que los grupos de individuos comprometidos, trabajando en común tienen mayor potencial que esas mismas personas actuando individualmente.

Los autores citados coinciden que el líder democrático es el que queda bienestar al grupo que dirige porque les muestra respeto haciéndoles partícipes junto a él, de la toma de decisiones en favor del grupo.

Comparto las características del líder democrático de Souza, cuyas características se enmarcan para fomentar la comunicación y la participación conjunta en las decisiones; asimismo anima y agradece las sugerencias de los trabajadores. También cuando hay que tomar decisiones, el líder ofrece soluciones y deja también que los trabajadores puedan apoyar con sus ideas, entre las que pueden elegir, haciendo que la decisión se convierta en algo compartido.

5.1.2.1.4.3 . Liderazgo Liberal

Para (Perez, 2010) “El líder no participa en el grupo otorgando total libertad a sus miembros para decidir y actuar. Solo proporciona los materiales necesarios y deja claro que intervendrá si se le pregunta” Además “No se interesa en

participar y presenta una personalidad despegada, cautelosa, introvertida, indecisa, conformista e irracional. “Por ello es un estilo pasivo- evasivo.

Para (Perez, 2010) “Este tipo de comportamiento representa realmente la ausencia de liderazgo. Se caracteriza porque el líder evita tomar decisiones, renuncia a su responsabilidad y no usa su autoridad. Se le considera un estilo activo en la medida de que el líder “elige” evitar tomar tal actitud. Este estilo es el más inefectivo y pasivo de todos los modelos”

Asimismo, en la revista, los autores (Baguer Alcalá, 2001) “El liderazgo laissez faire, puede ser conceptualizado de la siguiente forma: como un líder que carece de compromiso con su organización.

Para Martínez (2004), el líder laissez faire o liberal es una persona inactiva, que evita la toma de decisiones y la supervisión responsable dentro de una organización, por lo cual no participa en el grupo y que otorga total libertad a sus miembros. No obstante, es además un líder que proporciona los materiales necesarios y deja hacer su trabajo a sus empleados como ellos mejor lo crean conveniente (Robbins, 2002).

Según Ayoub (2010), este líder está acostumbrado a liberarse de toda responsabilidad dejando a la organización en manos de los subordinados y, como consecuencia, se obtienen organizaciones menos efectivas.

Para Dr. C. Pedro Manuel Zayas Agüero y MSc. Niurka Cabrera Ferreiro (2006) “Es aquel en el cual existe una gran pasividad en el desempeño de una función directriz. Los miembros poseen completa libertad en el desarrollo de las actividades y la toma de decisiones, mientras que el líder si participa, es de manera mínima, en la determinación de las metas y objetivos. Los miembros del grupo están interesados en lograr un objetivo común, esperan que quien los dirige les ayude y les dé consejos, lo cual trae consigo que no se cumplan los objetivos y el trabajo salga con baja productividad, sin embargo, hay situaciones en que este estilo funciona. Los miembros toman decisiones de

manera independiente respecto a su trabajo, el líder delega en sus miembros la autoridad para tomar decisiones espera que los miembros asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Los líderes evaden el poder y la responsabilidad, dependen en gran medida del grupo para establecer las metas y las soluciones a los problemas, los miembros del grupo se encargan de superarse y proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Los miembros en este estilo tienen que ser altamente calificados y capaces para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Este tipo de liderazgo, es el llamado no liderazgo. Su mismo nombre lo dice laissez Faire término francés: “dejar que sea” “dejarlo ser”. El liderazgo no existe porque la delegación excesiva de funciones y roles hace que éste pierda la autoridad y no sea respetado en el grupo.

5.1.2.2. Clima Organizacional.

5.1.2.2.1. Definición

Para (Alcalá, 2001) “El clima organizacional es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización. Se dice que existe un buen clima en la organización cuando la persona trabaja en un entorno favorable y por tanto puede aportar sus conocimientos y habilidades. Cada organización es distinta ya que cada una tiene su cultura, su misión y su entorno”.

Según (Paz Parra, Alberto; Piedrahita Echeverry , Monica; 2007) nos dice que “El clima de una organización, debe facilitar la realización de la persona, como individuo irrepetible, sujeto original, causa dinámica de sí, capaz de afirmarse con autonomía, con derechos, con responsabilidades individuales y sociales”

Para (Miriam León Sanches, Elena Días Paniagua, 2013) nos dice que según Chiavenato “El clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmósfera que existe en cada organización, etc.,

incluyendo diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, la política de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales). Además de actitudes, sistemas de valores, forma de comportamiento sociales que son sancionados (factores sociales)

Para (Margarita Chiang, Jose Martín Rodrigo, Antonio Nuñez Partido, 2010) Presenta una cronología de la evolución de la palabra clima organizacional según autores.

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1964	Forehan y Gilmer	<p>Conjunto de características que describen a una organización.</p> <p>Distinguen una organización de otra.</p> <p>Perduran a través del tiempo.</p> <p>Influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones.</p> <p>Es la personalidad de la organización.</p>
1968	Litwin	<p>Pone énfasis a los aspectos motivacionales del clima al definirlo como la cualidad o propiedad del ambiente que:</p> <p>Perciben o experimenten los miembros de la organización.</p> <p>Influyen sobre la conducta de éstos.</p> <p>El Clima Organizacional es el resumen del patrón total de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado.</p>
1980	Naylor, Pritchard e Ilgen	<p>El proceso de formulación de juicios implicado al atribuir una clase de rasgos humanos a una entidad externa al individuo. Sea ésta un grupo de trabajo o una organización entera.</p>

1981	James y Sell	Representaciones cognitivas individuales de eventos situacionales relativamente cercanos, expresado en términos que reflejan el significado psicológico y lo significativo de la situación para el individuo, un atributo individual, que se aprende, es histórico y resistente al cambio.
1982	Joyce y Slocum	Clima psicológico lo forman las descripciones individuales de las prácticas y procedimientos organizacionales.
1983	Schneider y Reichers	Una percepción fundamental basada en las percepciones más particulares.
1983	Ekvall	El Clima organizacional es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. El Clima se ha originado, desarrollado y continúa haciéndolo en las sucesivas interacciones entre los individuos(personalidades) y el entorno de la organización.
1986	De Witte y De Cock	El clima representa una síntesis de percepciones sobre un conjunto relativamente estable de orientaciones de valores de la organización como un todo que influye en el comportamiento de los miembros de la organización respecto a la efectividad organizacional que se centra en las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales.
1988	Rousseau	Son as descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona.
1990	Reichers y Schneider	Percepciones compartidas de políticas prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Cabe mencionar que una persona desde que ingresa por primera vez a un trabajar; ha podido experimentar aquellas miradas que se posan en su

cuerpo y lo exploran de la cabeza a los pies, las conversaciones que se entrecruzan donde él es el tema del día, o simplemente el silencio que otorga muchas dudas. Estas situaciones son parte del clima organizacional al cual ingresa y que va invadiéndolo poco a poco.

Aquella percepción que tiene una persona, las ideas preconcebidas durante el tiempo en que trabaja y las relaciones que existan entre los integrantes de la organización, forman el clima de la organización. Los que en su conjunto son las características que definirían objetivamente una organización.

Si el Clima organizacional es bueno, va a permitir que el trabajador se sienta identificado y que muestre un mejor desempeño; pero si es hostil, se convierte en obstáculo para el desarrollo de sus trabajadores.

5.1.2.2.2. Características del Clima Organizacional

Para (Fabiana, 2010) Las características que definen la importancia del clima son:

Se desprende de la cultura y por lo tanto tiene cierta permanencia, define la idiosincrasia organizacional, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.

Ejerce un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa y a su vez, es afectada por ellos.

Afecta el grado de compromiso e identificación de sus integrantes con la empresa.

Es afectado por diferentes variables (estructura, proceso, políticas, etc.) que, a su vez, puede ser condicionada en su definición y cumplimiento por el clima.

5.1.2.2.3. Componentes del Clima Organizacional

Dimensiones y tipologías.

Para (alvarez, 2007) los autores que plantean el estudio del clima desde la perspectiva de sus dimensiones identifican elementos comunes agrupados así (Silva,1992. Pp.80 y ss):

Autonomía individual: se contextualiza en el marco de la libertad de las personas en su desempeño laboral. Se refiere a la responsabilidad individual, la independencia, libertad e iniciativa para desempeñarse en su cargo. La participación en proceso de decisiones (nivel de empoderamiento), así como la orientación hacia el cumplimiento de las normas y reglas.

Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado: hace referencia a la forma en que los directivos determinan los objetivos, políticas y procedimientos, así como el uso de estrategias de comunicación utilizadas, que permitan a los miembros de la organización recibir información acerca de los mismos.

Orientación hacia la recompensa: incluye los comportamientos que las personas tienen con el propósito de orientar el trabajo hacia la consecución de logros y metas que le permitan alcanzar satisfacción, así como beneficios y recompensa

Consideración, entusiasmo y apoyo: las personas que desempeñan cargos de dirección y que se encuentran en posiciones jerárquicas superiores dan apoyo a sus subalternos en la ejecución de su labor. Además, propician acciones que estimulan el entusiasmo en los empleados por el reconocimiento y afecto.

Orientación hacia el desarrollo y la promoción del trabajo: esta dimensión hace énfasis en la importancia que tiene la conformación de grupos de trabajo, la calidad de las relaciones interpersonales proyectadas en un ambiente de colaboración amistoso que permita condiciones de trabajo para alcanzar

objetivos y ser reconocido ante los superiores. Incluye factores como la tolerancia, el manejo del conflicto y el universalismo, entre otro.

Compilación de dimensiones según autores

Las variables caracterizadas y definido con las dimensiones establecidas, de tal forma que guían la identificación de la percepción que las personas tienen del clima organizacional desde diferentes perspectivas.

Estructura

Los directivos definen políticas, objetivos, deberes, normas, reglas, procedimientos, metas, estándares de trabajo que guían el comportamiento de las personas, las comunican e informan. Los empleados la conocen las incorporan a sus funciones y responsabilidades. Tal conocimiento permite identificar oportunidades de desarrollo y capacidad de tomar decisiones; además, propicia el traba en equipo y la calidad del proceso de comunicaciones.

Liderazgo

Los líderes consideran que las personas son importantes para la organización. En su acción ejercen el poder y toman decisiones con estilos diferentes que influyen en el comportamiento de los empleados, además los apoyan y orientan en su desempeño para alcanzar resultados, utilizan sanciones y/o recompensas de acuerdo con el desempeño; se preocupan por sus necesidades, su empeño y propician la conformación de grupos de trabajo.

Responsabilidad

Los empleados son responsables de cumplir con tareas asignadas y de realizar aportes personales e innovar en su trabajo; tienen conciencia sobre su participación en el proceso de decisiones de acuerdo con el cargo que ocupan y la tarea.

Resultados y recompensas

La organización define sistemas de supervisión que propician en los empleados la correcta ejecución del trabajo asignado, así como el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas. Tal situación los motiva a trabajar mejor con el propósito de alcanzar beneficios, como las recompensas y los estímulos a su rendimiento, determinados por la organización.

Comunicación

Los canales de comunicación permiten a los directivos mantener informados a los empleados sobre la estructura de la organización, sus procesos, tareas, desempeño y resultados. El conocimiento de la organización permite al empleado desempeñar su trabajo y establecer relaciones sociales satisfactorias.

Relaciones

Las relaciones interpersonales satisfactorias que el empleado tenga con el grupo de trabajo, con los supervisores y/o jefes, propicia el apoyo y colaboración para obtener resultados, así como un ambiente positivo que influye en el nivel de satisfacción.

Apoyo y cooperación

Los directivos dan apoyo, colaboran y capacitan a los empleados para que su desempeño sea mayor en la organización y de ésta forma se logren los resultados, creando un ambiente de confianza y satisfactorio entre las personas y hacia la organización.

Estándares

Los estándares de rendimiento y producción son modelos de exigencia que se expresan en metas con los cuales los empleados deben comprometerse con su trabajo, cumplirlas y/o superarlas mediante el mejoramiento de la productividad. Los directivos exigen al empleado un rendimiento alto, por su

perseverancia, esfuerzo y capacitación; así mismo, por el desarrollo de habilidades y conocimiento de la estructura.

Conflictos

Los grupos de trabajo se concentran en cumplir sus responsabilidades, desconociendo la autoridad y el control que hace la organización; además, existen diferencias en la forma de pensar y actuar, lo que conduce a la generación de conflictos que las personas deben tener la capacidad de identificarlo y solucionarlos.

Obstáculos

La supervisión exigente, la débil comunicación y la baja calidad de las relaciones entre empleados y superiores, produce un ambiente difícil que afecta el desempeño del trabajo.

Toma de decisiones

En ellas participan las personas que tienen cargo de dirección u otras de acuerdo con las funciones y/o tareas asignadas.

Control

Los jefes supervisan y controlan las tareas asignadas, exigiendo su cumplimiento de acuerdo con parámetros determinados.

Riesgo

Los empleados aceptan retos y asumen riesgos de su trabajo, cumpliendo con responsabilidades y objetivos que le atañen, hacen innovación y con sus aportes contribuyen a alcanzar mayores resultados y reconocimiento.

5.1.2.2.4. Dimensiones de clima organizacional

Según Berrocal (2007) citado por Aguado Maldonado (2012) plantea la existencia de la influencia del estado afectivo, circunscrito al clima organizacional en las actitudes de los colaboradores, las mismas que son medibles en forma objetiva. Para ello realizó un análisis de las dimensiones y de los ítems de la escala del clima organizacional de Acero (2003) y los condensó en tres dimensiones: identidad institucional, integración institucional y motivación institucional, los mismos que se detallarán a continuación.

Identidad institucional.

A través de la identidad institucional se construyen y se abordan tres conceptos: individual, grupal y colectivo. Partiendo de lo individual Márquez (2007, p. 34), señala que el sentimiento de identidad “(...) es el conocimiento de la persona de ser una entidad separada y distinta de las otras”. Es decir, se reconoce a la persona como única y distinta a los demás, involucrando el repertorio y el bagaje que el mismo trae del proceso socio-histórico en el cual se desenvuelve.

El individuo se reconoce desde el yo tal como lo describe Ginberg (2003), como el conjunto de procesos psicológicos, mientras el self indica las formas en que el individuo reacciona ante sí mismo. Es decir, el individuo para sentirse parte de algo, debe comenzar por reconocerse para luego integrarse a un colectivo y luego interactuar con un grupo. Es importante para la definición de la identidad institucional, ver cómo los seres humanos se sienten parte del entorno, pero que ese entorno lleva consigo una identidad internalizada que se ve reflejada en la actuación y comportamiento de los miembros de ese entorno.

Desde la perspectiva organizacional educativa conceptualizar la identidad institucional, según Martini (2009) implica concebirla como “el conjunto de repertorios culturales compartidos por la comunidad educativa, a partir de los cuales se definen a sí mismo, orientan sus acciones u otorgan sentido a sus prácticas cotidianas” (p. 13).

La identidad dentro de un contexto escolar debe integrar las costumbres, la cultura, los valores, la misión, la visión, los signos y símbolos y sobre todo el compromiso que engloba a la comunidad educativa.

La identidad institucional, según Martini (2009), se manifiesta en dos niveles: el simbólico y la conciencia:

El primero, está constituido por los símbolos institucionales, imagen organizacional, los elementos que comprende la indumentaria académica que distingue a la institución de otras casas de estudio, cultura, valores, el himno de la institución, el lema, entre otros símbolos. El segundo nivel la conciencia, consiste en la internacionalización tanto del significado de los símbolos como de los fines y compromisos sociales de la institución con la sociedad; integrando a los diferentes miembros a la práctica de la participación democrática. (p.56).

Las entidades educativas pasaron de ser consideradas no sólo lugar de conocimiento de los integrantes que participan en ellas, sino que se convierten en entes emisores de identidad.

Por otro lado, la comunicación institucional educativa se ha transformado en la clave, la llave que abre las puertas de la organización a sociedades complejas y cambiantes.

Por ello es indispensable incluir en la estrategia de comunicaciones un esfuerzo muy especial, pues la comunicación es esencial en la organización, no sólo para transmitir autoridad, sino también para lograr la cooperación de los distintos miembros de la comunidad educativa en la consecución de los objetivos organizacionales.

Un aspecto esencial en el proceso de identidad en la organización educativa, proviene de la integración entre comunicación y gerencia. Dentro de las organizaciones es una respuesta frente a la creciente complejidad que han querido éstas en el mundo contemporáneo. No escapan de esta realidad las instituciones educativas públicas, pues precisamente, dentro de estas

instituciones se hace más palpable la necesidad de adhesión del personal a los objetivos de la misma.

En síntesis, Berrocal (2007, p.34) establece que la identificación institucional, es el grado de pertenencia y orgullo derivado de la vinculación con la organización, sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas. Para el efecto, es posible medirlas a través de indicadores como el conocimiento de los objetivos institucionales, el conocimiento de la visión y misión institucional dándoles así, un valor personal.

Coincido con Berrocal (2007), que el clima institucional debe tener una identificación institucional, porque son los integrantes de la Institución que, desde adentro, se sienten orgullosos de su grupo y quiere que los demás lo reconozcan como tal. Asimismo, cada integrante de la institución interioriza sus metas y se pone al servicio del grupo. Estar identificados significa compromiso y responsabilidad.

Integración institucional.

Según Martini (2007) la integración institucional, está vinculada al concepto de participación educativa: “los roles y niveles de participación de los diversos actores educativos en la escuela es algo complejo, ya que hay algunos que abogan por una participación restringida, de acuerdo al rol que se cumpla, mientras otros plantean una participación radical y sustantiva” (p.21).

Algunos autores de la vertiente de la pedagogía crítica como Apple (2007) abogan por una participación mucho más igualitaria en el contexto de escuelas democráticas, ya que la democracia alcanza a todas las personas, incluidos los jóvenes:

(...) Las personas comprometidas con la creación de escuelas democráticas también comprenden que crearlas compromete más que la propia educación de los jóvenes. Las escuelas democráticas están pensadas para ser lugares democráticos, de manera que la idea de democracia también alcanza a los

numerosos roles que los adultos desempeñan en las escuelas. Esto significa que los educadores profesionales, igual que los padres, los activistas de la comunidad y otros ciudadanos tienen derecho a una participación plenamente informada y crítica en la creación de las políticas y los programas escolares para sí mismos y los jóvenes (p. 22).

Asimismo, Gento (2008) habla de escuelas dispuestas al cambio, descentralizadas, donde exista un mayor nivel de participación democrática de los profesores, alumnos/as, padres y madres y de la comunidad escolar. Al respecto refiere que “una escuela que siendo pública pretenda ir volviéndose popular” (p. 4).

Otros, como Ostroff (1993) señala que la participación y la intervención deben estar en proporción con el nivel de responsabilidad que estén dispuestos a asumir los diversos agentes educativos y los miembros de la comunidad. “Sólo el nivel de participación y de intervención de los diferentes miembros de la comunidad educativa, sentará las bases para una adecuada integración institucional” (p.41).

En relación a la integración institucional, Ostroff (1993) describe diversos niveles de comunicación, elemento base para el conocimiento de la realidad educativa, donde los diferentes miembros de la comunidad educativa, tienen la responsabilidad de conocer:

Información: Se transmite, simplemente, una decisión tomada por la autoridad correspondiente para que los afectados la ejecuten. Consulta: Se pide opinión a los afectados, si bien la decisión la toma en cualquier caso la autoridad pertinente. Elaboración de propuestas: Los afectados pueden aquí ofrecer opciones y argumentar a favor o en contra, pero la autoridad decide en todo caso aprobando o modificando propuestas, o asumiendo otras diferentes. Delegación: Se otorga una delegación de atribuciones de un ámbito determinado con responsabilidad última del delegante. Codecisión: Se produce la decisión en común, tras la participación de los afectados. Cogestión: La participación de los implicados se produce en la toma de decisiones y en la

puesta en práctica de las mismas. Autogestión: La decisión, en este caso, corresponde a quienes han de poner en práctica dicha decisión, a cuyo efecto actúan con total autonomía. (p.41)

Obviamente, los tres primeros niveles son básicos y no conllevan ningún poder de decisión respecto de lo determinado por la autoridad, a lo más el derecho a ser informado y a tener voz e iniciativa respecto a las propuestas, mas no la posibilidad de llevarlas a cabo tal como fueron concebidas por sus elaboradores. Los últimos cuatro sí comportan una cierta transferencia del poder decisorio y una autonomía real, aunque gradual respecto de la autoridad, lo que les da un carácter democratizador bastante profundo respecto a la gestión escolar y a todos sus actores.

En función a lo expuesto, Berrocal (2007, p.35) refiere que la integración institucional, sería el grado en que los colaboradores se ayudan entre sí, considerando que las relaciones son respetuosas y consideradas, además del grado en que se perciben en el medio interno la cooperación, responsabilidad y respeto. Ello puede ser medible a través de indicadores como comunicación asertiva y oportuna percepción del trabajo en equipo.

Los autores mencionados coinciden en que la integración es la unión para apoyarse mutuamente al logro de sus metas. Todos participan desde sus perspectivas.

La integración institucional permite a la comunidad involucrarse en las actividades, de tal forma que se sientan parte de ella. Asegurando la participación se busca que la Institución se consolide en una sola.

Motivación institucional

Hablar de motivación, implica partir de la teoría de las necesidades. Las mismas que Maslow (1970) referidas por Córdova (2007) desarrollo como fuente de generación de determinados comportamientos. A continuación, se batallará cada una de ellas.

Necesidades fisiológicas: Éstas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimento, agua, calor, abrigo y

sueño. Necesidades de seguridad: Estas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo. Necesidades de asociación o aceptación: En tanto que seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás. Necesidades de estimación: De acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación, tanto la propia como de los demás. Necesidades de autorrealización: Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de la jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso (p. 67).

Herbezg (1968) referido por Córdova (2007 p. 51), reformula la teoría de Maslow, considerándola en dos tipos de factores, acondicionándolo al ámbito laboral, los mismos que actúan de manera diferente en la motivación de los trabajadores.

El primer grupo se denomina de mantenimiento, higiene o contexto de trabajo los cuales son políticas y administración de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad en el empleo y vida personal. Estos factores se identifican usualmente con los niveles fisiológicos, de seguridad, amor y pertenencia propuestos por Maslow.

En el segundo grupo, ciertos factores (y por lo tanto motivadores) relacionados todos ellos con el contenido del trabajo.

Entre ellos se encuentran: el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, el avance y el crecimiento laboral.

Partiendo de los trabajos de Herzberg, Hackman y Oldham (1978) referidos por Tapia (2008) estos investigadores elaboran un Modelo de las Características del trabajo (JCM) en el que se establecen cinco dimensiones laborales medulares de enriquecimiento del trabajo:

Variedad, identidad de tarea, significado de la tarea, autonomía y retroalimentación. Según este modelo el individuo obtiene recompensas internas cuando sabe (conocimiento de resultados) que él personalmente (experiencia de responsabilidad) ha cumplido bien una actividad que le interesa (experiencia de algo que tiene sentido). “Cuanto mayor sea la presencia de estos tres aspectos tanto mayor será la motivación, el rendimiento y la satisfacción del empleado y tanto menos su ausentismo y la probabilidad que abandone la organización. (p.13).

En relación a la motivación institucional, Berrocal (2007) indica que: “Implica la percepción de los colaboradores en relación con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos. Finalmente, es la percepción de la equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo. Evaluándose esta dimensión a través de aspectos como compensación, reconocimiento y grado de satisfacción laboral”. (p. 29).

Coincido con Berrocal (2007) que califica a la motivación como a la percepción que tienen las personas y es un aspecto que nunca debe faltar entre tus integrantes. Ello supone un cambio cualitativo a la hora de llevar a cabo un trabajo y mantener un ambiente agradable y proactivo.

Tener empleados motivados fácilmente se traducirá en empleados comprometidos y con ganas de superarse. Como punto principal se encuentra la comunicación, ya que la comunicación es la base principal sobre la que se sustenta el que las personas se sientan realmente motivadas, saber comunicar correctamente evita malos entendidos, crea confianza, establece vínculos, genera entusiasmo y establece lazos de unión más que cualquier otro medio.

Cuando no se realiza una comunicación efectiva en la empresa el empleado puede tener un sentimiento de falta de pertenencia a la empresa y reconocimiento, sumándose la falta de interés por su trabajo.

una buena comunicación reforzará los pilares de la motivación del empleado, proporcionándole el motivo que necesita para pasar a la acción y permitiendo que estos recobren su entusiasmo y compromiso, elevando así las posibilidades del éxito de la empresa.

Por todo ello la motivación es la energía que mueve al grupo para el logro de las metas propuestas.

5.1.2.2.5. Tipos de Clima Organizacional

Para Likert (citado por Gan & Berbel, 2007) afirma que “Existe cuatro tipos de clima, vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo”

Así refiere a sus estudios partiendo de tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la perspectiva individual del clima:

Variables causales: son variables independientes orientadas a orientar el sentido en que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables se citan la Estructura organizativa y administrativa, las decisiones y las actitudes.

Variables Intermedias: orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejando aspectos tales como la motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Variables importantes que constituyen los procesos organizacionales.

Variables Finales: surgen como resultado de efectos de las variables causales e intermedias, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

* La determinación de las variables trae como consecuencia la determinación de los tipos de clima organizacionales cada una con dos sistemas diferenciados.

1.-Clima autoritario	
1.1.-SISTEMA I. Autoritario Explotador	La Dirección, no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es el temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
1.2.-SISTEMA II. Autoritarismo paternalista	<p>Existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utiliza recompensas y castigos como fuente de motivación para los trabajadores; los supervisores manejan mecanismos de control.</p> <p>Desde afuera da la impresión que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.</p>
2.-Clima de tipo participativo	
2.1.-SISTEMA III. Consultivo	<p>Se basa en la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe integración entre ambas partes y existe la delegación.</p> <p>La atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional, a partir de los objetivos a alcanzar.</p>
2.1.-SISTEMA IV. Participación en grupo	La dirección tiene plena confianza en sus empleados, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles; la comunicación fluye de forma vertical-horizontal y ascendente-descendente.

	<p>La clave de la motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento.</p> <p>Las relaciones de trabajo (supervisor= supervisado) se basan en las responsabilidades compartidas.</p> <p>El funcionamiento de éste sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos por medio de la participación estratégica.</p>
--	---

Tabla: Tipos de clima según el tipo de liderazgo (Likert)

Los tipos I y II corresponden a un clima cerrado, en el que existe una estructura rígida, por lo que el clima es negativo; por otro lado, los sistemas III y IV corresponde a un clima abierto, con una estructura flexible, que crea un clima positivo dentro de una organización.

Para Litwin y Stinger (citado por Gan & Berbel, 2007) afirma que “El clima organizacional es un filtro, por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones), de allí que estudiando el clima puede accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización...”

Propone la existencia de nueve dimensiones o enfoques por medir, que explicarían el clima existente de una empresa.

1.-Estructura	<p>Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.</p> <p>La medida en que la organización pone el énfasis en la</p>
---------------	---

	burocracia, control y estructura, o bien, el énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal, no estructurado (el polo opuesto)
2.- Responsabilidad (empowerment)	Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionados con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha o vigilante (el polo opuesto), es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. Se puede resumir en la existencia de la supervisión o intervención
3.-Recompensa	Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo o viceversa.
4.-Desafío	Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización, acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr objetivos propuestos, o bien, propone un sistema de rutina sin ninguna clase de estímulos.
5.-Relaciones	Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buena o malas relaciones sociales, tanto entre iguales como entre jefes y subordinados.
6.-Cooperación	Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

	Énfasis puesto en el apoyo mutuo tanto de niveles superiores como inferiores o “Ir cada uno a lo suyo”
7.-Estándares	Es la percepción de los miembros acerca del énfasis (alto, bajo, nulo) que pone la organización sobre las normas (procedimientos, instrucciones, normas de producción o rendimiento)
8.-Conflictos	Es el sentimiento de que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan o niegan las opiniones discrepantes y no temen (y temen) enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9.-Identidad	Es el sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, o de ser ajeno a los mismos. Lo más relevante de éste enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

5.1.2.2.6. Relación entre liderazgo y Clima organizacional

Según Chiang (2010) citado por Campos Livaque (2012), manifiesta que, en el campo de la investigación, el clima organizacional y el liderazgo están implícitamente entrelazados. Al respecto refiere que Kozlowski y Doherty (1989) establecen lo siguiente:

Que esta relación conceptual ha sido reconocida por investigadores quienes han resaltado el papel del liderazgo en la determinación del clima. Los

investigadores de liderazgo también han reconocido el clima como un importante factor situacional en los procesos de liderazgo. Sin embargo, a pesar del reconocimiento de esta relación conceptual, ha sido escasa la atención dedicada a la investigación sobre esta relación (p. 66).

Pese a ello, en la literatura especializada, Umaña (2007), señala que funcionalmente “es posible relacionar estas variables estableciendo una serie de aspectos vinculantes, relacionándolo al marco educativo”. (p.4).

Uno de ellos, según Umaña (2007), es: El impacto del entorno, donde se vislumbra la relación que existe entre las autoridades superiores de la organización y líderes de la unidad. Un segundo aspecto en considerar en este rubro es la “química” que se da entre el director y sus pares (otros directores de dependencia de rango similar). Un tercer aspecto fundamental es determinar la satisfacción que se percibe, de parte del personal, respecto de los servicios que prestan de las oficinas de la gestión del personal. (p.4).

Otro aspecto, según Umaña (2007), es el estilo gerencia, donde se percibe el conocimiento técnico del superior jerárquico, grado en que establece metas, si retroalimenta a los colaboradores, si es justo en la asignación de las cargas de trabajo y el valor que le da a la promoción y el desarrollo de las personas. Así menciona:

Es importante también determinar cómo se comporta en lo que atañe a la comunicación eficaz, delegación adecuada, orientación hacia el trabajo en equipo, así como el estilo que utiliza para motivar al personal y su grado de inteligencia emocional para abordar situaciones conflictivas. (p.5).

Un tercer aspecto, según Umaña (2007), es las características del trabajo, si bien es cierto que las actitudes de las personas influyen en su disposición hacia el trabajo, el perfil de los puestos también afecta el grado de satisfacción de quienes lo ocupan. Por lo tanto, Umaña (2007) en esta dimensión, afirma:

Debe considerarse, por lo menos, la importancia, la variedad, la dificultad, la identidad y el significado de la actividad que se lleva a cabo, para ello el liderazgo ejercido debe promover un clima adecuado, satisfaciendo las necesidades de los docentes como colaboradores. (p.5).

Y finalmente, como cuarto aspecto, menciona Umaña (2007), se tiene el ambiente físico, para la existencia de un clima adecuado es importante conocer las condiciones físicas de la organización, como iluminación, ruido, temperatura y dimensiones de las oficinas. En este aspecto, Umaña (2007), afirma:

La adecuada capacidad de planificación, organización, ejecución y evaluación de parte del director, concertado con un trabajo logístico permanente, permitirá poseer ambientes adecuados para el proceso de atención educativa de calidad. (p.5).

Como es posible observar, este conjunto de aspectos, deben ser conocidos y trabajados por el director de las instituciones educativas como líder, en el ejercicio direccional, para que los docentes perciban un ambiente y clima organizacional satisfactorio.

5.2. Justificación de la investigación

La presente investigación se enfoca en identificar las características que tiene el nivel de liderazgo de un director de una institución educativa y los efectos que trae consigo en el clima organizacional de la Institución sobre sus trabajadores; ya que, debido a los continuos cambios de roles y funciones de los directivos de las Instituciones Educativas, se ha enmarcado en hacer de los Directores, líderes pedagógicos. Asimismo, permite conocer la eficacia de los resultados que viabiliza un adecuado nivel de trabajo en beneficio del logro de metas y objetivos institucionales.

El resultado de éste trabajo permitirá un análisis detallado del nivel de liderazgo y sus efectos en el clima organizacional de una Institución Educativa, asimismo, la contratación de datos e interpretación identifica las características adecuadas de un perfil directivo que conlleva a una mejora en la administración de una institución educativa y el logro de sus metas, así como el desarrollo de todos sus integrantes en un clima organizacional adecuado.

Considero que un buen liderazgo en la Institución educativa, especialmente a cargo del director, influencia en el logro de las metas y objetivos de la misma. El comportamiento que ejerce el líder frente a sus seguidores, llevan al éxito o al fracaso un bien común, ya que tiene entre sus manos el poder y el progreso de su institución, por ello depende de su capacidad de negociación, para conducir un grupo humano. Asimismo, un clima laboral adecuado fomenta la productividad laboral; el buen liderazgo contribuye a mejorar la calidad del servicio educativo y a proyectar a la institución a sitios de gran expectativa y ser modelo para otras Instituciones Educativas.

5.3. Problema

Años atrás, la gestión de las escuelas ha sido asumida convencionalmente como una función básicamente administrativa, desligada de los aprendizajes, centrada en la formalidad de las normas y las rutinas de enseñanza, invariables en cada contexto; basada además en una estructura cerrada, compartimentada y piramidal, donde las decisiones y la información se concentran en la cúpula, manteniendo a docentes, padres de familia y estudiantes en un rol subordinado, y el control del orden a través de un sistema esencialmente punitivo. Este enfoque de la gestión escolar parte de la certeza de que la misión de la escuela es formar individuos que acepten y reproduzcan la cultura hegemónica, sus creencias, costumbres, modos de actuar y de pensar. (Guerrero, 2012)

En nuestra actualidad, se han venido gestando cambios en el sistema educativo peruano, especialmente en la gestión que ejercen los Directivos de una Institución educativa, dirigido a garantizar el derecho a una educación para todos y asegurar la calidad de la educación que satisfaga las necesidades de los estudiantes.

Para que se ejerza una educación de calidad, tiene mucho que ver el clima en que se desenvuelven los actores directos de la educación, los docentes quienes son los encargados de proporcionar a los estudiantes la capacidad de aprender a aprender, que es de suma importancia para el desarrollo integral de los educandos. Para ello tienen rol central que es actuar como mediador e intermediario entre los contenidos de aprendizaje y las actividades constructivas que despliega para lograr que sus estudiantes logren alcanzar y a través de capacidades hacerles competentes para la vida.

Entonces es necesario que los facilitadores del aprendizaje, tengan las condiciones necesarias para desarrollarse adecuadamente, en un ambiente sano, motivador, con trabajo en equipo donde se le permita rendir la totalidad de sus potencialidades, donde se sientan cómodos para aplicar sus estrategias, técnicas y procedimientos para el lograr el desarrollo integral de sus estudiantes.

Por ello es necesario que las personas que dirigen una Institución educativa, en éste caso el director sea un líder pedagógico, con un nivel de liderazgo adecuado

a su función, que permita que sus trabajadores se sientan satisfechos en el ambiente físico, emocional y social para desarrollarse. Con el propósito de buscar la relación entre el nivel de liderazgo del director y el clima organizacional de la institución Educativa, cuyos resultados se utilicen para mejorar la gestión, es que se ha optado por realizar la investigación en la I.E N°88049 del Centro Poblado de Cascajal Bajo.

Todo lo descrito me conduce a plantearme la siguiente interrogante:

¿Cuál es la relación entre el nivel de liderazgo del director y el clima organizacional en la institución Educativa N° 88049 del Centro Poblado de Cascajal Bajo desde la percepción de los docentes?

5.4. Conceptuación y operacionalización de las variables

5.4.1. Definición conceptual

El nivel de liderazgo: referido a la capacidad que tiene uno de los miembros de un grupo para liderarlos. Ello abarca desde cómo se relaciona el líder con todos los integrantes del grupo ya sea dentro o fuera de la institución. Es la relación directa del líder con el grupo a quien representa o dirige. Este estilo de liderazgo se ve reflejada en la naturaleza de la organización y el logro de los objetivos y metas comunes.

Depende del estilo de liderazgo que ejerza el líder, recibe las respuestas positivas o negativas de su equipo. Si el liderazgo que se ejerce es receloso y autoritario, es probable que los integrantes de su organización se comporten de manera similar, en cambio si trabaja colaborativamente de forma abierta puede que fomente las mismas actitudes en sus trabajadores.

El clima institucional: Es el conjunto de atributos que posee una organización, percibido de forma individual y grupal, directa e indirecta por los trabajadores.

5.4.2. Definición operacional

El nivel de liderazgo desarrollado por el líder de una organización, define al grupo y lo lleva al logro de metas que recaen en el bien común.

El clima institucional es analizado sus características y atributos, su identificación con la institución educativa, la motivación del grupo que conlleva a una satisfacción laboral.

5.4.3. Operacionalización de las variables

a) Variable Liderazgo Directivo

El estilo de liderazgo directivo es evaluado en sus tres dimensiones liderazgo Autocrático, Liderazgo Democrático y Liderazgo Liberal o Laissez faire. Para ello se ha tomado la tabla Operacionalización de la variable Liderazgo Directivo. Fuente. Elaboración propia según su autora (Roxana 2012)

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	Ítems
Liderazgo Directivo	Nivel de liderazgo autocrático	Toma decisiones individualmente.	1,2,3
		Controla al subalterno	4,5
		Dirige Verticalmente	6,7
	Nivel de liderazgo democrático	Toma decisiones horizontalmente	8,9,10,11,22,29
		Realiza una administración compartida	12,13,14,15,16,17,18,21,28
		Motiva y estimula a los subalternos	19,20,30
	Nivel de liderazgo Liberal o Laissez faire.	Delega autoridad	23,24
		Delega Funciones	25,26
		Poco contacto y apoyo a sus subordinados	27

Fuente: Tabla 1 Operacionalidad de la variable Estilo de liderazgo. Fuente Campos Livaque Lily Roxana

b) Variable Clima organizacional

El Clima Organizacional se ha evaluado a través de tres dimensiones: Grado de Identificación Institucional, Grado de Integración Institucional y nivel de motivación Institucional. Para ello se ha tomado la tabla Operacionalización de la variable Liderazgo Directivo. Fuente. Elaboración propia según su autora (Roxana 2012)

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	Ítems
Clima Organizacional	Identidad Institucional	Conocen los objetivos institucionales	1,3
		Conocen la visión y misión institucionales y valora su institución	2,4,5
	Integración Institucional	Se comunica asertivamente y oportunamente	6,7
		Trabaja en equipo	8,9
	Motivación Institucional	Compensación	10,11
		Reconocimiento	12,13
		Satisfacción Laboral	14,15,16,17

Tabla 2 Operacionalidad de la variable Clima organizacional. Fuente Campos Livaque Lily Roxana.

5.5. Hipótesis

Existirá una relación directa entre el Nivel de liderazgo del Director y el Clima organizacional en la Institución Educativa N° 88049 de Cascajal Bajo, Provincia del Santa, Áncash 2016.

H₀ No existe correlación significativa entre el nivel de liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 88049 de Cascajal Bajo, Provincia del Santa, Áncash 2016, desde la percepción de los docentes.

H₁ El nivel de liderazgo directivo del director tiene relación significativa con el clima organizacional en la Institución Educativa N° 88049 de Cascajal Bajo, Provincia del Santa, Áncash 2016, desde la percepción de los docentes.

Objetivos

5.5.1. Objetivo general

Determinar la relación entre el nivel de liderazgo del director y el clima organizacional en la institución Educativa N° 88049 del Centro Poblado de Cascajal Bajo desde la percepción de los docentes.

5.5.2. Objetivos específicos

- Determinar el nivel de liderazgo del director de la Institución Educativa N° 88049 del Centro poblado de Cascajal Bajo desde la percepción de los docentes.
- Identificar el nivel de Clima institucional que existe en la Institución Educativa N° 88049 de Cascajal Bajo desde la percepción de los docentes.
- Determinar la relación significativa entre el nivel de estilo de liderazgo que posee el Director de la Institución Educativa N° 88049 de Cascajal Bajo y el Clima organizacional de sus trabajadores.

6. METODOLOGÍA

6.1. Tipo y diseño de investigación

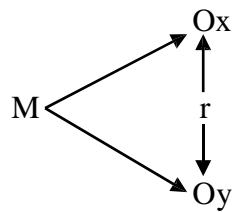
6.1.1. Tipo de investigación

La investigación que se ha realizado, por la naturaleza del problema planteado es una Investigación Descriptiva correlacional, que detalla de modo sistemático las características de la población investigada.

Mediante el recojo de los datos sobre la base de una hipótesis, se expone y resumen la información de manera cuidadosa para luego analizar minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

6.2. Diseño de investigación

Diseño no experimental transversal



Donde

M= Muestra de 40 docentes de la Institución Educativa N°88049

Ox= Nivel de liderazgo directivo

Oy= Clima organizacional

R= Relación entre las variables X y Y

6.3. Población y muestral

La población y muestra fue conformada por 40 Docentes de la Institución Educativa N° 88049 de Cascajal Bajo, del nivel primario y secundario.

En cuanto al género y las edades en que fluctúan la población muestra es:

Tabla 3: características de los docentes según edades (N=40)

EDADES	N	%
20-30	06	15
31-40	12	30
41-50	18	45
51-60	04	10
Total	40	100

En la tabla N° 3 se muestran las características de los docentes según edades: el 15% de los docentes tienen entre 20 y 30 años de edad; 30% de los docentes tiene entre 31 y 40 años de edad; 45% de los docentes tienen entre 41 y 50 años de edad y 10% de los docentes tiene entre los 51 y 60 años de edad.

6.4.Técnicas e instrumentos de investigación

6.4.1.Técnicas

Para la recolección de datos sobre la relación entre nivel de liderazgo y clima organizacional se aplicó una Encuesta directa.

6.4.2.Instrumentos

Ficha Técnica para recolectar datos

Para la recolección de datos de la información sobre la relación del nivel de liderazgo directivo y clima organizacional en la Institución Educativa N°88049 de Cascajal Bajo; se utilizaron dos instrumentos, los cuales fueron de carácter anónimo, aplicado a 40 docentes de la I.E: N°88049 de ambos niveles.

Escala de liderazgo directivo

Ficha técnica:

Autor del instrumento: Cesar Ruiz Alva (2009) Universidad Antenor Orrego

	Escuela Profesional de Psicología.
Adaptación	: Lic. Lily Roxana Campos Livaque
Procedencia	: Callao-Perú
Aplicación	: Docentes de I.E N°88049
Tipificación	: Escala Actitudinal.
Significación	: Caracterización actitudinal global.
Uso	: Educativo, investigativo, pedagógico y laboral.
Validez	: V de Aiken de .75
Confiabilidad	: Alfa de Cronbach .772

Sobre la estructura

La escala aplicada consiste en 30 ítems que miden las dimensiones Autocrático, democrático y liberal, para evaluar nivel de liderazgo.

Sobre la Administración:

La aplicación de los instrumentos, fue de forma individual y grupal; el tiempo que se dio para desarrollarlo fue de 40 minutos.

Sobre la Calificación y Puntuación

La calificación oscila entre 120(puntuación mayor) y 30 (puntuación menor). A mayor puntuación mayor será el estilo de liderazgo directivo, y a menor puntuación, menor será tipo de estilo de liderazgo directivo.

La gradiente es:

4= Siempre

3= Casi siempre

2= A veces

1= Nunca

Fuente: ficha técnica de escala de liderazgo directivo. Campos Livaque Lily Roxana.

Cuestionario de Clima Organizacional

Ficha técnica:

Autor del instrumento: Mg. Salomón Berrocal Villegas. Universidad Cantuta

	Escuela Profesional de Psicología.
Adaptación	: Lic. Lily Roxana Campos Livaque
Procedencia	: Callao-Perú
Aplicación	: Docentes de I.E N°88049
Tipificación	: Cuestionario
Significación	: Percepción situacional.
Uso	: Educativo, investigativo, pedagógico y laboral.
Validez	: V de Aiken de .75
Confiabilidad	: Alfa de Cronbach .775

Sobre la estructura

La escala aplicada consiste en 17 ítems que miden las dimensiones: Identidad institucional, integración institucional y motivación institucional.

Sobre la Administración:

La aplicación fue de forma individual y grupal; el tiempo que se dio para desarrollarlo es de 25 minutos

Sobre la Calificación y Puntuación

La calificación oscila entre 34 (puntuación mayor) y 17 (puntuación menor). A mayor puntuación mayor será el estilo de liderazgo directivo, y a menor puntuación, menor será tipo de estilo de liderazgo directivo.

La gradiente es:

Si = 2

No = 1

Fuente: ficha técnica de clima organizacional Campos Livaque Lily Roxana.

Validación del instrumento

El instrumento aplicado, estuvo validado por su autor *Campos Livaque Lily Roxana*. A la vez, también fue sometido a juicio de expertos, recurriendo a la opinión de dos docentes magister, quienes revisaron la correspondencia y pertenencia de los ítems y el cuestionario de validación, considerando su aplicabilidad.

Experto	Opinión de validación de instrumento	
	Escala de liderazgo	Cuestionario de clima organizacional
Mg. Paredes Serna Ofelia	Se recomienda su aplicación	Se recomienda su aplicación
Mg. Jimenez Quinteros Mitchel	Se recomienda su aplicación	Se recomienda su aplicación

Procesamiento y análisis de información

Los análisis estadísticos se han realizado con el programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, que en su traducción al castellano quedaría como “Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales), las que fueron empleados según las variables y la población.

Se analizará con tablas, gráficos, media y correlación.

7. RESULTADOS

7.1. Presentación de resultados

El presente trabajo de investigación titulada: “Relación entre el Estilo de liderazgo y Clima organizacional en la Institución Educativa N°88049 Cascajal Bajo”; tiene por objetivo relacionar el nivel de estilos de liderazgo con el clima institucional en la Institución Educativa N°88049. Cascajal Bajo-2016; por lo que se trabajó con una población de 40 docentes seleccionados en forma intencionada.

Los datos lo presentamos teniendo en cuenta los objetivos específicos de esta manera distribuida en tres tablas y figuras.

En la primera tabla y figura se presentan con respecto al nivel de estilos de liderazgo; en el segundo se refiere al nivel de Clima Institucional y en la tercera tabla y figura con respecto a la relación entre variables.

Los instrumentos que nos han permitido la recolección de información fueron los test tipo cuestionario aplicado a docentes; permitiéndonos dar como aceptada la hipótesis de investigación.

Las técnicas estadísticas que se utilizaron para procesar la información son las siguientes: las tablas de frecuencia, la tabla de contingencia y la Ro de Spearmen.

Estas técnicas e instrumentos nos permiten dar a conocer los siguientes datos obtenidos.

7.2. Análisis y descripción de resultados.

Tabla 1. Nivel de liderazgo del director de la Institución Educativa N° 88049 del Centro poblado de Cascajal Bajo; desde la percepción de los docentes.

NIVEL DE ESTILO DE LIDERAZGO	fi	%
MUY BAJO	0	0
BAJO	9	22,5
REGULAR	30	75,0
ALTO	1	2,5
Total	40	100,0

Fuente: resultados del Test sobre estilos de liderazgo

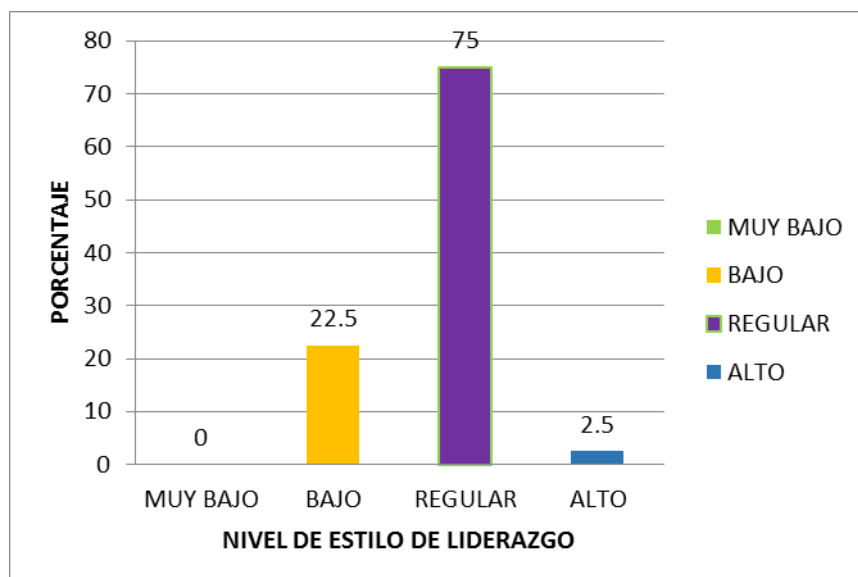


Figura: Nivel Estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa N° 88049.

Fuente: Tabla 1

En la tabla y figura 1 se observa los resultados obtenidos después de la aplicación del test sobre estilos de liderazgo; donde el 22.5% se ubican en un bajo estilo de liderazgo (liderazgo liberal) un 75% se ubican en regular y solo el 2.5% muestran un alto estilo de liderazgo (liderazgo democrático) que favorece a la Institución Educativa.

Si referimos a estilos de liderazgo, el nivel MUY BAJO está referido al estilo de Liderazgo Autocrático; el nivel BAJO referido al estilo de liderazgo Liberal y el

nivel ALTO y MUY ALTO, está referido al estilo Democrático, que favorece a la Institución educativa.

Se concluye que el 77.5% se encuentran entre regular y bueno en lo que respecta al estilo de liderazgo democrático que conviene a toda institución educativa.

Tabla 2. Nivel de Clima institucional que existe en la Institución Educativa N° 88049 de Cascajal Bajo; desde la percepción de los docentes.

NIVEL DE CLIMA	fi	%
<u>INSTITUCIONAL</u>		
MUY BAJO	0	0
BAJO	0	0
REGULAR	14	35,0
ALTO	26	65,0
Total	40	100,0

Fuente: Test sobre clima institucional.

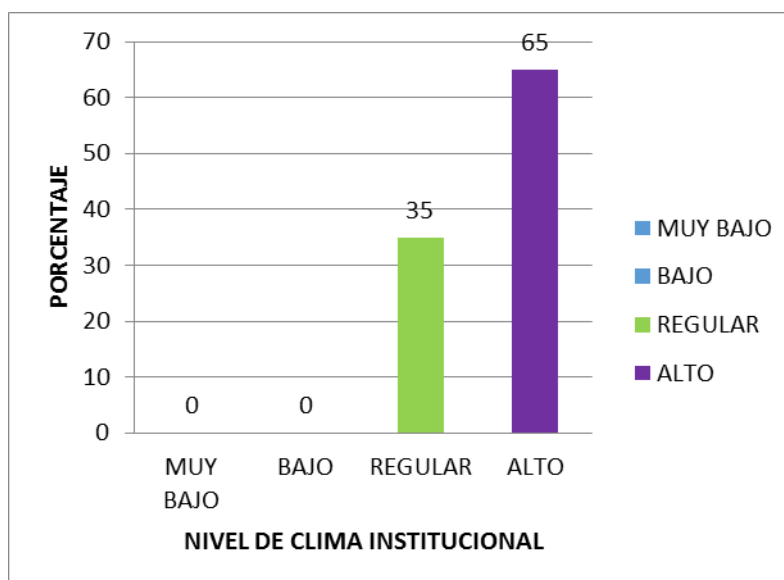


Figura 2: Nivel de Clima institucional que existe en la Institución Educativa N° 88049.

Fuente: Tabla 2

En la tabla y figura 2 se observan los resultados obtenidos con respecto al nivel de clima institucional donde el 35% se ubican en el nivel regular y el 65% se ubican en el nivel alto.

Se concluye que un alto porcentaje muestra un clima institucional favorable para toda institución educativa.

Tabla 3. Determinar la relación entre el estilo de liderazgo que posee el Director de la Institución Educativa N° 88049 de Cascajal Bajo y el Clima organizacional.

			NIVEL DE ESTILO DE LIDERAZGO			Total
			BAJO	REGULAR	ALTO	
Nivel de Clima institucio nal	REGULAR	Recuento	6	8	0	14
		% del total	15,0%	20,0%	0,0%	35,0%
	ALTO	Recuento	3	22	1	26
		% del total	7,5%	55,0%	2,5%	65,0%
	Total	Recuento	9	30	1	40
		% del total	22,5%	75,0%	2,5%	100,0%

En la tabla 3 se observan los resultados obtenidos mediante la tabla de contingencia donde nos indican el porcentaje de relación existente entre el nivel de estilos de liderazgo y el nivel de clima institucional en la Institución Educativa N° 88049 de Cascajal Bajo; donde en un 15% se relaciona entre en nivel bajo y regular, un 20% entre los niveles regular y un 2.5% se relacionan en un nivel alto.

Tabla 4. Correlación

			ESTILO1	CLIMA2
Rho de Spearman	ESTILO DE LIDERAZGO	Coefficiente de correlación	1,000	,368*
		Sig. (bilateral)	.	,020
		N	40	40
	CLIMA INSTITUCI ONAL	Coefficiente de correlación	,368*	1,000
		Sig. (bilateral)	,020	.
		N	40	40

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

En la tabla 4 se evidencia la estadística de correlación de Rho de Spearman donde es de 0.368 con significancia bilateral de ,020 donde demuestra que existe una relación positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables.

La correlación es significativa, porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan a 0.020. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque el p-valor es <0.05 .

7.3. Análisis y discusión.

El análisis de los datos estadísticos de los resultados obtenidos, después de aplicado dos instrumentos a un grupo de 40 docentes de la Institución Educativa N° 99049, que equivale a toda la población. Asimismo, teniendo como objetivo principal en el presente trabajo de investigación; determinar la relación entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en la institución Educativa N° 88049 del Centro Poblado de Cascajal Bajo.

Se observa los resultados obtenidos sobre el nivel de estilo de liderazgo del Director de la I.E N°88049 de Cascajal Bajo, en la tabla N° 1 se aprecia, que el 75% del docente ubican el nivel de estilo democrático de liderazgo del director, en regular y solo el 2.5% muestran un alto, que favorece a la Institución Educativa. Por lo que el 77.5% se encuentran entre regular y bueno en lo que respecta al estilo Democrático de liderazgo; esto se inclina a la definición de Castañeda (2007) que afirma que “Liderazgo es un conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos acotados, con principios y valores de alto contenido moral”; así los docentes afirman que hay un alto nivel de liderazgo del director. Este

resultado concuerda con Aguilera V (2011) donde los centros de la Fundación Creando Futuro, se identifican con un tipo de liderazgo positivo, con nivel de satisfacción bastante alto de los líderes por parte de los docentes. En la experiencia educativa actual se evidencia que es indispensable que el director de una Institución Educativa tenga un liderazgo desde regular a bueno, lo que conlleva a una mejora educativa.

También se evidencia que los resultados obtenidos sobre el nivel de clima institucional que existe en la I.E N°88049 de Cascajal Bajo, a la que se refiere la tabla N° 2; se aprecia que el un 65% se ubican en el nivel alto y un 35% se ubican en el nivel regular. Los docentes consideran en un alto porcentaje que hay un clima institucional favorable para toda institución educativa. Así concuerda con el trabajo de investigación de Alcalá (2001) donde afirma que “El clima organizacional es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización. Se dice que existe un buen clima en la organización cuando la persona trabaja en un entorno favorable y por tanto puede aportar sus conocimientos y habilidades. Cada organización es distinta ya que cada una tiene su cultura, su misión y su entorno”. Refuerza los resultados Lozano L (2013), cuyo trabajo coincide en sus resultados porque el clima institucional es óptimo, dando un nivel de positivismo. En nuestra experiencia pedagógica la I.E N°88049, ha pasado por varios directores, cuya gestión y liderazgo ha ido caracterizando al clima institucional. Prueba de ello es que luego de la investigación se ha podido evidenciar, la mejora notable a un alto nivel de clima favorable, es decir un clima positivo, donde los integrantes de la Institución Educativa pueden sentirse identificados, motivados e integrados.

En los que se refiere a la tabla N° 03 sobre los resultados obtenidos mediante la tabla de contingencia; los resultados nos indican el porcentaje de relación existente entre el nivel de estilo de liderazgo Democrático del director y el nivel de clima institucional en la Institución Educativa N° 88049 de Cascajal Bajo. Resultados que muestra que un 15% se relaciona entre en nivel bajo y

regular, un 20% entre los niveles regular y un 2.5% se relacionan en un nivel alto. Lo que complementa los resultados con la tabla N° 4 se evidencia la estadística de correlación de Rho de Spearman donde es de 0.368 con significancia bilateral de ,020 donde demuestra que existe una relación positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. La correlación es significativa, porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan a 0.020. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque el p-valor es <0.05 . Estos resultados concuerdan con el trabajo realizado por García Zela (2016) que establece una relación significativa entre el liderazgo del director con el clima organizacional de las instituciones educativas del nivel secundario en la Red N° 12-UGEL 05-San Juan de Lurigancho -2015. Asimismo, Chiang (2010) citado por Campos Livaque (2012), manifiesta que, en el campo de la investigación, el clima organizacional y el liderazgo están implícitamente entrelazados. Entonces el liderazgo del director siempre recae en el clima organizacional de su Institución Educativa.

El resultado de ésta investigación acepta la hipótesis que existe una relación directa entre el nivel de estilo Democrático del Director y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 88049 de Cascajal Bajo. Quedando demostrado que la variable Nivel de liderazgo y la variable Clima organizacional se correlacionan significativamente.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

Después de haber realizado el estudio se arribaron a las siguientes conclusiones:

El coeficiente de correlación según el estadístico de Rho de Spearman es de 0.368; por lo que la correlación demuestra una significancia bilateral de 0.020 donde el p-valor es <0.05 . lo cual demuestra que existe una relación de influencia positiva moderada. Quedando demostrado que el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional se relacionan significativamente y en un mismo sentido.

El nivel de liderazgo del director, se determinó que el 22.5% se ubican en un nivel bajo, un 75% se ubican en un nivel regular y solo el 2.5% muestran un nivel alto. Lo que demuestra que un 77.5% es de nivel regular y bueno que favorece a la Institución Educativa.

El nivel de clima organizacional identificada es: el 35% se ubican en el nivel regular y el 65% se ubican en el nivel alto. Lo que demuestra que el nivel de clima organizacional es alto.

La relación que existe, entre el nivel de liderazgo y el nivel de clima organizacional, es un 15% tiene un nivel bajo, un 20% nivel regular y un 2.5% un nivel alto de relación. Demostrándose así que hay una relación positiva bilateral, que se incrementa en ambas variables en un mismo sentido.

8.2. Recomendaciones

El liderazgo directivo en un nivel regular y alto, siempre van a identificarse con un estilo Democrático. Ello es recomendable en toda gestión ya que juega un rol altamente significativo que van a permitir el desarrollo de cambios en la práctica docente.

- El director debe centrarse a que todos colaboren en la elaboración de una visión y metas, ayudando a crear un sentido de compromiso común, así como una mejor comprensión del futuro anhelado y de cómo proceder hacia ese futuro. Ello complementa también, una comunicación frecuente de las metas a sus maestros para que no pierdan de vista las prioridades, así también la implementación de procesos de monitoreo y reflexión colectiva sobre realización de la visión y metas.
- Los directores deben reforzar su liderazgo directivo democrático, compartiendo sus experiencias positivas con sus docentes, elaborando proyectos de capacitación, para que éstos interioricen un liderazgo pedagógico con sus estudiantes.
- El líder debe potenciar aquellas capacidades y habilidades de los miembros de la organización, sus docentes; que son necesarias para movilizarse de una manera productiva hacia la realización de las metas comunes. Realizando prácticas concretas como la atención y el apoyo individual a los docentes, su estimulación intelectual, y la realización de jornadas de reflexión junto a su personal para mejorar lazos de compañerismo y afectuosidad entre toda la comunidad educativa, para agilizar compromisos de mejora de la calidad educativa.
- Minedu, debe establecer evaluaciones anuales a las Instituciones educativas sobre clima organizacional, para a partir de ello identificar el nivel de liderazgo democrático de los directores de las Instituciones Educativas a nivel nacional, porque ambas variables se correlacionan; con la finalidad de mejorar la gestión educativa.

9. AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradecer a Dios por permitirme seguir trazándome metas y lograrlas. A la Universidad Privada San Pedro, por preocuparse en que los profesionales sigan encaminados al logro de la excelencia, a través de sus programas de Posgrado.

A los docentes, que con su paciencia y dedicación han sabido llegar con sus enseñanzas y lograr logros nuestros aprendizajes.

Agradecer a mi familia, que es el motor de mi vida, gracias por su paciencia; por sacrificar los espacios y los tiempos que les pertenecían, para que los utilizara en mi satisfacción profesional.

A todos ellos mi sincero agradecimiento, a ellos gracias por éste nuevo triunfo.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguado Maldonado, J. E. (2012). *clima organizacional de la institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes*. Lima.
- Aguera, E. (2004). *Liderazgo y compromiso social*. México: Dirección general de fomento.
- Aguilera V, V. (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la. Fundación Creando Futuro*.
- Alcalá, Á. B. (2001). *Un timón en la tormenta*. Madrid.
- alvarez, C. E. (2007). *Clima Organizacional en Colombia*. Colombia.
- Antonio, D. M. (2006). *Introducción al liderazgo organizacional*. Madrid: Dikinson.
- Atalaya Jamanca, O. F. (2013). *Liderazgo del director y Clima institucional del Consorcio Educativo Magister UGEL 07-2013*.
- Baguer Alcalá, A. (2001). *Un timón en la tormenta*. España: Diaz Santos.
- Bonifaz Villar, C. d. (2012). *Liderazgo Empresarial*. Mexico: RED TERCER MILENIO S.C.
- Cabanillas, S. (s.f.). *Liderazgo Directivo*.
- Campos Livaque, R. (2012). *Estilo de liderazgo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla Región Callao*.
- Contreras Ríos Doris, Jimenez Ayala Luisa. (2016). *Liderazgo y Clima organizacional en un colegio de Cundinamarca*. Tesis de grado, Bogotá.
- D Souza, A. (1996). *Descubre tu liderazgo*.
- Dr. C. Pedro Manuel Zayas Agüero y MSc. Niurka Cabrera Ferreiro. (2006). *Liderazgo Autocrático. Liderazgo Empresarial*.
- Duro Martin, A. (2006). *INTroducción al liderazgo organizacional teoría y metodología*. Madrid: DYKINSON.
- Fabiana, G. (2010). *DILEMAS la gestión del talento en tiempos de cambio*. Buenos Aires.
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona.
- García Zela, Y. B. (2016). *El liderazgo del director y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas del nivel secundario de la Red N°12-UGEL 5- San Juan de Lurigancho-2016*. Lima.
- Gioya Pedro y Rivera Juan. (2008). - *Líderes + liderazgo*. España: Empresarial SRL.
- Gomez Rada, C. A. (s.f.). http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf.
- Gonzales García, M. (2006). *Habilidades directivas*. Málaga: INNOVA.
- <http://www.definicionabc.com/economia/estilo-directivo.php>. (s.f.).

- José Tejada, Vicente Jimenez, Federico Gan, Guillermo Viladot, Manuel Fandos, José Jimenez, Angel Pío Gonzales. (2007). *Formación de Formadores*. España.
- León Blas, A. N. (2013). *El clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa N°5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013*. Lima.
- Lozano Leon, L. A. (2013). *Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del bachillerato de la unidad Educativa María auxiliadora de Riobamba*.
- Margarita Chiang, Jose Martín Rodrigo, Antonio Nuñez Partido. (2010). *Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid.
- Martin, A. D. (s.f.).
- Martin, A. D. (2006). *Introducción al liderazgo organizacional- Teoría y metodología*. Madrid: DYKINSON.
- Martin, A. D. (2006). *Introducción al liderazgo organizacional*. Madrid: DYKINSON.
- Michael A. Hogg-Graham M. Vaughan. (2008). *Psicología social*. Madrid: Panamericana.
- Minedu. (2012). http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf.
- Miram León Sanches, Elena Días Paniagua. (2013). *Recursos humanos y dirección de equipos en restauración*. Madrid.
- Nacional Minority Aids Council. (s.f.). <https://careacttarget.org/sites/default/files/file-upload/resources/desarrollo-de-liderazgo.pdf>.
- Oscar, A. J. (2013). *liderazgo del Directoy y Clima institucional del Consorcio Educativo Magister- UGEL 07-2013*. tesis maestria.
- Oscar, A. J. (2013). *Liderazgo del Directoy y el Clima institucional del Consorcio Educativo Magister UGEL 07-2013*. Tesis de Maestría.
- Paz Parra, Alberto; Piedrahita Echeverry , Monica;. (2007). *Desarrollo Histórico del Marketing*. Colombia: Universidad libre.
- Perez, J. A. (2010). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la Administración Pública Mexicana*. Mexico D.F.
- Roxan, C. L. (2012). *Estilo de Liderazgo y Clima Organizacional en Una Institución educativa del distrito de Ventanilla Región Callao*. Tesis, Lima.
- Roxana, C. L. (2012). *Estilo de Liderazgo directivo y Clima organizacional en una institución educativa del Distrito de Ventanilla Región Callao*. Lima.
- Vandam, G. (2007). *Liderazgo en Acción*. Buenos Aires.
- Zayas Aguero , P. M. (2006). *Liderazgo Empresarial*.

11. ANEXO Y APÉNDICE

11.1. Instrumento

INSTRUMENTO 1: ESCALA DE LIDERAZGO DIRECTIVO

Edad: _____

GÉNERO

M

F

INSTRUCCIONES:

Seleccione la opción y marcar con una X en el recuadro respectivo la información solicitada; esta encuesta tiene el carácter de ANÓNIMA y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos SINCERDAD en las respuestas; según la siguiente escala de valoración.

Alto	Regular	Bajo	Muy bajo
4	3	2	1

ITEMS	Estilo Liderazgo	1	2	3	4
1. El director toma decisiones sin consultar con los docentes padres de familia y estudiantes.	Autocrático				
2. El director pide sugerencias para la toma de decisiones.					
3. El director toma en cuenta sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones.					
4. El director controla constantemente las funciones que deben realizar los docentes.					
5. El director supervisa constantemente las labores de las personas que trabajan en la institución.					
6. El director exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra.					
7. El director dirige personalmente el trabajo de los docentes.					
8. El director permite la creatividad de los docentes para realizar sus actividades.					
9. El director pide propuestas innovadoras de trabajo a los docentes.					
10. El director tienen en cuenta las propuestas de trabajo del personal docente, de los padres de familia y estudiantes.					
11. El director, antes de tomar una decisión, hace participar a docentes y padres de familia.					

12. El director escucha y considera todos los puntos de vista en la toma de decisiones.	Democrático				
13. El director tiene en mente los intereses de los docentes, padres de familia y estudiantes al tomar decisiones.					
14. El director lidera al equipo por aceptación del grupo.					
15. El director piensa que el plan de trabajo debe representar las ideas de la comunidad educativa.					
16. Tiene libertad para expresar al director las cosas que no le gustan de su trabajo.					
17. El director informa constantemente de lo que está ocurriendo en la institución educativa.					
18. En el equipo de trabajo se fomenta para que las personas, para que las personas tomen iniciativa en la toma de decisiones.					
19. El director acostumbra a reconocer y recompensar un buen trabajo.					
20. El director se preocupa por mantener contentos y motivados a los docentes, padres de familia y estudiantes.					
21. El director busca oportunidades para que los docentes, estudiantes y padres de familia participen y expongan sus ideas.					
22. El director da libertad para que los docentes, padres de familia y estudiantes tomen decisiones.					
23. El director ofrece diversas soluciones para ser elegidos por los demás.	Liberal				
24. El director indica a cada uno lo que tiene que hacer.					
25. El director confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás.					
26. El director supervisa el trabajo de los padres de familia.					
27. Si su personal presenta deficiencias en su trabajo, el director le guía para mejorar.					
28. Confía en los conocimientos y habilidades del director de la Institución Educativa.					
29. Se vive un ambiente de democracia y tranquilidad cuando trabajan conjuntamente el director y el personal docente.					
30. Es tratado (a) con respeto por el director.					

LEYENDA: TEST DE MEDICIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO

DIMENSIONES	ITEMS	CANTIDAD DE ITEMS
Liderazgo Autocrático	1,2,,3,4,5,6,7,8,9,10,11,22	12
Liderazgo Democrático	12,13,14,15,16,17,18,19,20,28,29,30	12
Liderazgo Liberal	21,23,24,25,26,27	6
Total de ítems		30

Muchas gracias.

INSTRUMENTO 2: CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Edad: _____

GÉNERO

M	F
---	---

INSTRUCCIONES:

Seleccione la opción y marcar con una X en el recuadro respectivo la información solicitada; esta encuesta tiene el carácter de ANÓNIMA y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos SINCERDAD en las respuestas; según la siguiente escala de valoración.

		SI	NO		
		2	1		
ITEMS	DESCRIPCION	Dimensi ones	SI	NO	
1.	Conozco los objetivos de la institución educativa.	Identificación			
2.	Conozco y entiendo la Visión y Misión de la Institución Educativa.				
3.	Se entiende que el trabajo que desarrollan el director y los docentes permiten cumplir con los objetivos de la Institución.				
4.	Considera usted que la Institución es un buen lugar para trabajar y estudiar.				
5.	Recomendaría a algún familiar o amigo, trabajar o estudiar en la Institución Educativa.				
6.	Considera que los docentes reciben la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente.	Integración			
7.	En la institución se puede decir lo que se piensa sin ofender o herir a las personas				
8.	Las reuniones de equipo resultan de utilidad para que los docentes, padres de familia y estudiantes puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente.				
9.	Se trabaja en conjunto para solucionar los problemas de la Institución educativa				
10.	El director y los docentes aprecian mis contribuciones en favor de cumplir con los objetivos de la Institución educativa.	Motivación			
11.	Confío en los conocimientos y habilidades del director.				
12.	La compensación salarial que reciben el director y los docentes están acorde con el trabajo que realizan.				
13.	Se brinda reconocimiento al director, docentes, padres de familia y estudiantes por su aporte y buen desempeño en favor de la Institución.				
14.	Los reconocimientos son distribuidos en forma justa.				
15.	El ambiente físico es adecuado (limpieza, olores, iluminación etc)				
16.	Mi ambiente de trabajo está libre de hostilidad.				
17.	Soy tratado(a) con respeto por todos los miembros de la comunidad educativa.				

MATRIZ DE INSTRUMENTOS

INSTRUMENTO 1: TEST DE MEDICIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO

DIMENSIONES	ITEMS	CANTIDAD DE ITEMS
Liderazgo Autocrático	1,2,,3,4,5,6,7,8,9,10,11,22	12
Liderazgo Democrático	12,13,14,15,16,17,18,19,20,28,29,30	12
Liderazgo Liberal	21,23,24,25,26,27	6
Total de items		30

INSTRUMENTO 1: TEST PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

DIMENSIONES	ITEMS	CANTIDAD DE ITEMS
Grado de Identificación Institucional	1,2,3,4,5	5
Grado de Integración Institucional	6,7,8,9	4
Grado de Motivación Institucional	10,11,12,13,14,15,16,17	8
Total de items		17